

تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في العالم النامي

مداخل وإستراتيجيات



الأستاذ الدكتور

أحمد عبدالفتاح ناجي

أستاذ التنمية والتخطيط

ووكيل كلية الخدمة الاجتماعية لشئون الدراسات العليا والبحوث
جامعة الفيوم



تطوير وتحديث المنظمات التطوعية
في العالم النامي (مداخل وإستراتيجيات)

تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في العالم النامي (مداخل وإستراتيجيات)

الأستاذ الدكتور
أحمد عبد الفتاح ناجي
أستاذ التنمية والتخطيط
ووكيل كلية الخدمة الاجتماعية
لشئون الدراسات العليا والبحوث
جامعة الفيوم

2014



دار الكتب والوثائق القومية	
عنوان المصنف	تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في العالم النامي
اسم المؤلف	أحمد عبد الفتاح ناجي
اسم الناشر	المكتب الجامعي الحديث.
رقم الايداع	2013/22099
الترقيم الدولي	978-977-438-429-3
تاريخ الطبعة	الأولى يناير 2014.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة

ثمة تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، منها تطبيق سياسات ليبرالية جديدة في الاقتصاد، والتركيز على إقتصاديات السوق، بيع القطاع العام، الإصلاح الإقتصادي، والتعديل الهيكلي، الخصخصة، التغيرات السكانية وما يُصاحبها من تغير في إحتياجات ورغبات الجماهير ومطالبهم، تطورات في الأدوات التكنولوجية، ثورة في المعلومات، عصر العولمة، توجهاً ديمقراطياً جديداً تزامن مع التوجه نحو اللامركزية والتوسع في مفهوم المشاركة كحق دستوري للمواطنين، كما تؤكد الشواهد أن المجتمعات قد تغيرت بدرجة كبيرة وبمعدلات أسرع من ذي قبل (سياسياً - إقتصادياً - إجتماعياً) كما تغير معنى المجتمع نفسه، وتباينت إتجاهات الناس وإحتياجاتهم، وضعفت شبكات القرابة وتوزعت على مساحة أكبر من المجتمع، وضافت الفجوة بين الريف والحضر، وإزداد القلق والإضطراب لدى الأسر ذات الدخل المحدود، مع زيادة مساحة الفقر في المجتمع، وإنتشار ظاهرة المخدرات، وتلوث البيئة، وانتشار الأمراض الخطيرة كالإيدز، وارتفاع معدلات الطلاق، وتعدد الزوجات، وعمالة الأطفال، والتفكك الأسري بصورة مختلفة، مع التضخم، وزيادة معدلات الهجرة من الريف للحضر، وعنف غير مسبوق، مع تخلف السلوك الأخلاقي، وزيادة عدد المسنين، زيادة أعداد الفقراء، إرتفاع معدلات البطالة، في ظل الإنسحاب التدريجي للدولة من الإنفاق على برامج الرعاية الإجتماعية، والترويج لبرامج بديلة تستند للسوق والقطاع الخاص والقطاع التطوعي.

ومن ثم، فإن القطاع التطوعي يعمل في هذه الأحوال، وفي ظل تلك التغيرات بمثابة (بارومتر) لقياس تلك التغيرات ومعرفة آثارها وإنعكاسها على حاجات ومُتطلبات المواطنين، وبرامج الخدمات الإجتماعية المقدمة لهم، ورغم ذلك، يرى المراقبون أن دور القطاع التطوعي في تقديم الخدمات الإجتماعية في فترات كبيرة في معظم الدول النامية لم يكن بالجودة المطلوبة، حيث لم تستطع جماهير عريضة أن تحصل على إحتياجاتها الأساسية اللازمة لمواجهة الظروف المعيشية الصعبة، لذلك فإن المنظمات التطوعية التي لم تستوعب جيداً قضايا التغير في أدوارها فأثارت في سبيلها إلى

الإنذار والأختفاء، خاصة مع تطوُّر مجالات ونشاطات وقضايا المجتمع، كما أن عدم مواكبة مؤسسات وهيئات القطاع التطوعي لتلك التغيرات يعني من وجهة نظرنا فشلاً ذريعاً من جانب إدراته في الحفاظ على مكانه وموقع هيئاته ومؤسساته من المؤسسات الأخرى في المجتمع.

ومن ناحية أخرى، فإن القطاع التطوعي يجد نفسه ومن خلال الموضوعات التي يتعامل فيها الآن مثل المدافعة، والشبكات الاجتماعية والسياسية، وبنّيات صناعة القرارات، والبنّيات الإدارية والتنظيمية، والآداء التنظيمي والإداري لمنظّماته، ومستوى الخدمات المقدّمة منها وجودتها... كل تلك الأمور الحالّة وغيرها، غير مناسبة لمقتضيات الحال وخاصة ونحن في بداية الألفية الجديدة التي ندخل فيها وتواجهنا تحديات، ستوضع منظّماتنا في اختبار صعب أمامها، لذلك يجب على منظّمات ذلك القطاع أن تسعى إلى التعاون فيما بينها لإيجاد حلولاً للمشكلات المجتمعية، ومواجهة التحديات الناتجة عن تلك التغيرات الحديثة التي تُمرّ بها المجتمعات، ومن الصعب علينا أن نُصدّق أن تظلّ تلك المنظّمات كما هي، ولكن لا بد من أن تسعى إلى تحديث وتطوير نفسها لتصبح مستعدة لتقبّل أنماط الحياة الجديدة، وتتواكب مع التغيرات التي طرأت على الساحة العالمية والإقليمية والمحلية، في ظل اضطراب العالم الذي نعيش فيه الآن، والضغط من أجل الإصلاح والتغيير والتحوّلات الديمقراطية التي نشاهدها الآن.

إذن، فأجندة التحديث لمنظّمات هذا القطاع، تتطلّب ضرورة إنجاز أو تنفيذ مهام جديدة مُختلفة عما سبق، والدخول في مناطق ومجالات لم تُفكّر فيها الحكومات من قبل، وممارسة أدوراً جديدة مثل الدفاع عن حقوق الإنسان، والحقوق المدنية والدفاع عن المشرّدين، والحركات النسائية، وأطفال الشوارع، وإدمان المخدرات، والعنف الأسري، ومشكلات ذوي الاحتياجات الخاصة، وكبار السن، ومشكلات الفقر والفقراء، وحماية أصحاب الدخول المتدنية للفقراء والعمل على تحسينها، والإهتمام بقضايا البيئة، والتصدي لقضايا الطفولة، والإهتمام بقضايا الصحة النفسية والعقلية، والإهتمام بقضايا الطفولة، والإهتمام بقضايا التنمية الاجتماعية واسعة النطاق والتي

كانت تتبناها الدولة، وتركت أمورها للقطاع التطوعي، ومن هنا، يجب على منظمات القطاع التطوعي وهيئاته البحث عن المناهج والمداخل والأدوات والوسائل الكفيلة بتحقيق ذلك، كما عليها أن تعلم أن المنظمة الفعالة يُقاس أداؤها سلباً أو إيجاباً من خلال قدرتها على إنجاز أهدافها، وقدرتها على رفع مستويات المعيشة لهؤلاء السكان الذي تخدمهم، وتحقيق تنمية محلية مُستدامة.

ومن هذا المنطلق، فإن المنظمات التطوعية مدعوة اليوم لتضافر جهودها من خلال حشد الجهود والخبرات والمعارف المحلية ومصادر الطاقة لديها، لإثارة الفكر الإبداعي وطرح مناهج جديدة للتعامل مع تلك المشكلات والقضايا، مع ضرورة اعتماد مبدأ المشاركة والاستشارة للسكان المحليين، ومن الضروري على قادة تلك المنظمات الوعي التام بكيفية السيطرة على تلك المتغيرات، وكيف يُمكن لها أن تتوافق مع العصر الذي نعيش فيه، مع ضرورة التطوير والتحسين المستمر لأهدافها من آن لآخر، مع أهمية الرجوع دائماً للناس، ولاشك أن تلك المتغيرات السابق الإشارة لها تتطلب تحديث الجمعيات والمؤسسات والهيئات العاملة في هذا القطاع، لإدخال تغييرات على البيئة الداخلية والخارجية بما يُتيح مشاركة أكثر من أفراد المجتمع، مع إتاحة الفرصة لأكبر قدر من الناس للاستفادة من خدماتها لإشباع إحتياجاتهم وكسب رضائهم، مع أهمية الترويج والتسويق لخدماتها، والترويج للواجبات العامة بين العاملين داخل تلك المنظمات وخارجها، مع أهمية أن تضع تلك المنظمات نفسها موضع المسؤولية والمحاسبة أمام المواطنين من خلال تقديم أفضل الخدمات وبكفاية وكفاءة وجودة أكبر حتى تكتسب ثقة ومصادقية لدى المجتمع، وإحداث التغيير الواعي لإعادة الهيكلة من وقت لآخر بها، لإحداث تحسن في الأداء والجودة في الخدمات المقدمة منها.

ولعلنا نشاهد الإهتمام الدولي بهذا القطاع، في محاولة إيجاد لغة دولية مشتركة بين الدولة والمنظمات التطوعية من خلال الشراكة معها وتشجيعها على خوض مجالات وأنشطة جديدة، كما بدأ إهتمام دول العالم بتبني مناهج ومداخل وإستراتيجيات عمل تتفق مع الواقع الجديد نحو زيادة الإهتمام بالناس في مجتمعاتهم المحلية من خلال إنخراطهم في الاستفادة من خدمات المنظمات التطوعية والمشاركة فيها، وتؤكد هنا أن الدول وهي

في سبيلها لإقرار العدالة الاجتماعية والمساواة، لا يجب أن تستهين أو أن تتجاهل أهمية هذا القطاع وتشجيعه على لعب أدوراً حيوية وإطلاق المبادرات الاجتماعية البناءة نحو تبني حلولاً اجتماعية لمشكلات يراها الناس صعبة وليس لها حل، ولقد ظهرت دعاوي إصلاحية نادت بضرورة إصلاح ذلك القطاع وخاصة في الدول المتقدمة، بل أصبحت هناك رؤية عالمية الآن تُنادي بضرورة هذا الإصلاح على مستوى دول العالم أجمع، باعتبار أن المنظمات التطوعية المانحة الرئيسي والسخي للخدمات الاجتماعية خلال تاريخها الطويل مع إستمرارية إنتشارها وزيادة أعدادها في معظم دول العالم.

ومن هذه الرؤى الإصلاحية والتي ظهرت خلال القرن الماضي على إدارة الخدمات الاجتماعية هي إستعارة مفاهيم ومداخل وإستراتيجيات إدارية شائعة في سوق العمل، وتطبيقها على ما يُسمى الرعاية الاجتماعية، مثل الإستعانة بمناهج تحليل النظم، والتخطيط الإستراتيجي، وقياس الفعالية، والكفاءة، والمُحاسبية، والمسئولية، والإدارة بالأهداف والنتائج، والجودة الشاملة، وتسويق الخدمات، الأداء التنظيمي، التنمية الإدارية، التطوير التنظيمي، بناء القدرة، تنمية القُدَّرات، إدارة الموارد البشرية، إدارة المتطوعين، إدارة الأفراد، إدارة التغيير، الإدارة بالأخلاق وغيرها كثير، ولإدارة المنظمة هنا الحق في الإستعانة بأيّ منها والتي يُساعدُها على حُسن استغلال وإدارة مواردها البشرية والمادية بكفاءة وكفاية تامة، والعبرة هنا سواء تعلّق الأمر بإتباع منهج أو مدخل أو إستراتيجية، على حساب أخرى أن تنظر القيادات والمستويات الإدارية العليا للأهداف والغايات النهائية، وأن تُدقّق وتُتمعّن النظر في المقارنة الموضوعية بين ما تحقّق فعلاً منها وما كان يجب تحقيقه كخطّة موضوعة مُسبقاً، ولما كانت المصلحة العليا للمنظمات يجب أن تسمو فوق أيّ مصالح أخرى فرعية لتلك المنظمات يجب أن يجذب إهتمام الإدارة العليا ويعمل على كسب إهتمام العاملين في تلك المنظمات، وكذلك يُحقّق نتائج إيجابية تفوق تكلفة هذه التغييرات، من خلال نظرة يجب أن تكون شمولية متكاملة.

ولهذا يدور هذا الكتاب حول تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في العالم النامي" مداخل وإستراتيجيات"، مُشتملاً على ثلاثة أبواب رئيسية، يتناول الباب الأول

استراتيجيات إدارية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية (التطوعية) من خلال خمسة فصول تُناقش بعض القضايا المتعلقة بدور هذه المنظمات في التنمية، وتقييم آثارها وآدائها التنظيمي، وكيفية التدخّل لإجراء التحولات التنظيمية بها، ثم كيفية تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بها، وأخيراً كيفية تسويق تلك المنظمات لخدماتها بهدف تطوير وتحسين تلك الخدمات المقدمة منها للمواطنين.

وتناول الباب الثاني عملية إعادة بناء وتنمية قدرات المنظمات الغير حكومية (تطوعية) من خلال أربعة فصول تُناقش فيها مجموعة من المداخل الإدارية تدور حول عنوان هذا الباب وتشتمل على التنمية الإدارية، وإدارة التغيير، وبناء القدرة، والتطوير التنظيمي، جميعها تسعى إلى بناء وتنمية قدرات المنظمات التطوعية للمساهمة بجدية في تنمية المجتمعات المحلية وإشباع إحتياجاتها ومواجهة مشكلاتها.

وجاء الباب الأخير من خلال خمسة فصول تُناقش فيها خمسة مداخل إدارية لتنمية وتطوير الأداء في المنظمات التطوعية للمشاركة وبفاعلية في تنمية المجتمع، وتلك المداخل تشتمل على إدارة الموارد البشرية، الإدارة بالأهداف والنتائج، إدارة الأفراد، إدارة المتطوعين، ثم أخيراً الإدارة بالأخلاق كمداخل لتنمية وتطوير الأداء بالمنظمات التطوعية.

والله نسأل أن يجد القارئ في هذا الكتاب ما ينفعه في خدمة مجتمعنا المصري والمجتمع العربي الحبيب.

والله الموفق،،،،،

المؤلف

أ.د/ أحمد عبدالفتاح ناجي

مارس 2011م

الباب الأول

استراتيجيات إدارية لتحسين وتطوير

خدمات المنظمات غير الحكومية

الفصل الأول : دور المنظمات غير الحكومية في التنمية.

الفصل الثاني : تقييم الآثار التنموية والآداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية.

الفصل الثالث : التدخل لإجراء التحولات التنظيمية كاستراتيجية لتحسين وتطوير خدمات بالمنظمات غير الحكومية.

الفصل الرابع : إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية.

الفصل الخامس : تسويق الخدمات كاستراتيجية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية (التطوعية).

الفصل الأول

دور المنظمات غير الحكومية في التنمية

- مُقدِّمة.
- تعريفات عمليّة:
- المنظمات والمؤسسات.
- القطاعات التنظيمية والمبادئ التي تركز إليها.
- مقارنة بين المبادئ التشغيلية.
- مزايا مختلفة للقطاع الثالث.
- فهم المنظمات غير الحكومية ذات الدور التنموي.
- التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية عند قيامها بواجباتها التنموية.
- القطاعات المتداخلة: آثار ذلك على التنمية :-
- التداخل الحكومي.
- التداخل لقطاع الأعمال.
- التداخل الثلاثي.
- إعادة البحث عن الهوية من خلال فكرة التطوعية:
- أهمية القيم والمعتقدات وفلسفة التنمية.
- أمثلة لبعض معتقدات المنظمات التنموية.
- تحليل لتطور المنظمات التنموية.
- رؤى أو أغراض أو أفعال المنظمات التنموية.
- مصادر أخرى لهوية المنظمة.
- القوة والهوية والمنظمات غير الحكومية.
- ما الذي يُميّز المنظمات غير الحكومية التنموية من خصائص أو سمات؟
- المنظمات غير الحكومية.
- المنظمات غير الحكومية الدولية.

الفصل الأول

دور المنظمات غير الحكومية في التنمية

مقدمة:

المهتمون (من الكتاب) بالمنظمات، يُعرفون ما يتعاملون معه بطرق وأساليب مختلفة، وفي هذا المؤلف فإن الأسلوب الأكثر بساطة، هو العمل على توضيح أن المنظمات محل الاهتمام هنا هي تلك غير الهادفة للربحية، الموجودة داخل نسق المساعدات، ومن ثم فإننا سوف نستخدم منهجاً هنا بديلاً لإمعان النظر في المنظمات العاملة في ذلك أو تلك الأنشطة لاستخلاص السمات المشتركة بينها، وسوف نلجأ لهذه الطريقة لأسباب أربعة وهي:-

- أن خصائص هذه المنظمات ينبغي أن تعكس وظائفها في المجتمع مقارنة بالمنظمات الأخرى.
- طبيعة ودور المنظمات غير الربحية والتي تتباين بطريقة يصعب تحليلها.
- وجود تراحم من الدراسات الجارية بشأن كافة أنواع تلك المنظمات في المجتمع.
- أن المديرين سوف يُديرون تلك المنظمات بفاعلية أكبر إذا أحيطوا علماً بالأسس والمبادئ التي تحكم عمل هذه المنظمات.

تعريفات عملية:-

تُجري كافة العمليات التنموية اليوم بمعرفة أو على أيدي العديد من المنظمات والمؤسسات، خاصة وأن عملية التغيير الاجتماعي نادراً ما تُجري اليوم بجهد فردي، ومن ثم فإن فهم تلك المنظمات يستلزم ضرورة إيجاد تعريفات عملية لهذه المنظمات.

المنظمات والمؤسسات:

لعل من أشهر التعريفات عن المنظمات تلك القائلة بأنها: "وحدات اجتماعية ذات غاية تسعى إليها، بمعنى آخر فهي، جماعات من الأفراد التي تتوزع بينهم المهام كُلُّ

يُساهم لبلوغ غاية مُشتركة". وبرغم بساطة هذا التعريف إلا أنه ليس بالضرورة أن كُلّ الأعضاء بهذه الجماعات يُساهمون بصورة أو بأخرى في بلوغ تلك الغايات، وبرغم ذلك فوجود مُنظمة ما يعني أن هناك حاجات مُعيّنة تبتغيها أو أهدافاً تبتغي الوصول إليها، وأن تلك المُنظمة لا تقوم لها قائمة من دون أناس أو أعضاء، يُدرك كُلّ دوره جيداً ويسعى إلى تحقيقه وإنجازه، وبحسب أهمية الغاية التي تسعى إليها المنظمة فإنّها تكتسب أهميتها هي الأخرى.

ولذلك فثمة صعوبة في التمييز بين كُلاً من مصطلحي المُنظمة والمُؤسسة، حيث نلاحظ الخلط بينهما سواء إستخداماً أو تعريفاً، وبصفة عامة نلاحظ أن هناك إستقراراً في تلك المنظمات أو في المبادئ أو السلوكيات التي تحكمها، من ثم فإننا سوف نُركّز على المُؤسّسات الإجتماعية، مع ملاحظة أن ليس كل المنظمات تتحول إلى مُؤسّسات والعكس أيضاً.

مثلاً، الزواج ينظر إليه على أنه مُؤسسة إجتماعية ذات قيمة في المجتمع وهو من ثم لم يتمخض عن شكل تنظيمي مُعيّن أو من خلال منظمة ما. كذلك فإننا لا يُمكن أن نُقارن بين النقود من ناحية وبين سلوكيات إحدى المنظمات مثل البنوك، أو منظمات التأمين، أيضاً فإن الفساد قد يتخذ طابعاً مُؤسّسياً في بعض المجتمعات كوسيلة وحيدة للحصول على الإحتياجات إلا أن تلك السلوكيات يصعب وصفها أو لصقها في مُنظمة ما بعينها.

ومن ناحية أخرى فإن بعض المنظمات قد تُصبح مُؤسّسات إذا كان المجتمع بأسرة يُعول عليها بشدّة، مثلاً، أنظر منظمة "أوكسفام" في بريطانيا التي إكتسبت اسماً جهازيّاً حولها إلى مُؤسسة إجتماعية، نفس الشيء ينطبق على مُؤسّسات عديدة على مستوى العالم.

ورغم ما سبق ينبغي التمييز بين المصطلحين لأهمية كُلاً منهما في العمليات التنموية وحتى لا نخلط بينهما في الإستخدام والبرغم من أن الأثر التنموي المطلوب أحياناً يكون مُؤسّسياً إلا أن ذلك قد يتم بأيدي المنظمات فهنا ينبغي التمييز بين كليهما، وهذا هو موضوع الفصل.

التنظيم الرسمي وغير الرسمي:

قبل التطرق للصفات الخاصة بمصطلح المنظمات، من الضروري أن نلقي الضوء على وجهات النظر التي تسود الغرب عن المنظمات أو المؤسسات بصفة عامة، وهذا معناه أننا لن نقف فقط أمام المنظمات الرسمية، لكننا سوف نتوسع إلى ما وراء ذلك من منظمات غير رسمية، ومن الملاحظ أن المنظمات بغض النظر عن مكان وجودها إنما تستمد وجودها الأساسي من شبكات وعلاقات شخصية قد لا ترتبط هي بالضرورة بالأوضاع المؤسسية الرسمية، ولعل التاريخ مليء بالسوابق التي تؤطر لوجود التنظيمات الاجتماعية التعاونية والتي بدورها تسبق المؤسسات الرسمية للدول، أنظر مثلاً، تخصيص كراسي لكبار السن أو المعاقين في وسائل النقل المختلفة مما يُشكل بدوره تنظيمًا اجتماعيًا لا يكتسب إلزاميته من المؤسسات الموجودة.

القطاعات التنظيمية والمبادئ التي ترتكن إليها:-

الغاية، هي الوسيلة الشائعة للتمييز بين النوعين من المنظمات، فقديماً كنا نرى القائلون بأن الحكم على تطور أو تقدم مجتمعا ما يكون رهناً بتطور أو تقدم المؤسسات أو المنظمات به.

وأن المنظمات تُنشئ غالباً لأي من الأغراض الثلاثة التالية:-

- لحماية وضمان وتنظيم حياة وتصرفات المواطنين.
 - لتحقيق مستوى معيشة ملائم للفرد في المجتمع، وتحقيق التراكم في الثروات.
 - للحفاظ على مصالح الأفراد أو اهتماماتهم الاجتماعية.
- وتتعلق المجموعة الأولى من الأغراض بالنواحي الحكومية، بينما تتعلق المجموعة الثانية بأنشطة الأعمال والسوق، والثالثة تتعلق بالروابط والمنظمات المدنية، وبصفة عامة فإن العلم التنظيمي يرتبط هنا بالجانب الأول (الحكومي) بينما الجانبين الآخرين يُنظر إليهما باعتبارهما ضمن أغراض أو أنشطة الأول، كذلك يُمكن النظر إلى طبيعة القطاع التنظيمي بحسب الغرض من الخدمة هل هي موجهة للخاص أم العام، فالمجموعة

الأولى ترتبط بالمجال العام والتي تؤثر بدورها على كافة المواطنين، بينما المجموعة الثانية ترتبط بالنشاط الخاص أو المبادرات الشخصية بينما الثالثة تتعلق بالنشاط الإبداعي أو الروحي أو الثقافي.

وعلى المستوى الواقعي، قد يحدث خلط بين الأنواع الثلاثة السابق ذكرها حيث قد نجد أن القطاع الخاص مثلاً يُمارس أو يلعب دوراً مُشابهاً للدور الحكومي عندما تتعرض للأغراض العامة، (أنظر دور المنظمات التطوعية، في تقديم المساعدات للفقراء أو كبار السن...) كذلك نلاحظ أن الدخول لنشاط الأعمال يتم بإرادة حرة، خاصة مع تأكيد المجتمع من أن المنظمات الربحية لا يمكن أن تستمر للأبد في النشاط، مما يقوّي من دور المنظمات الحكومية، لذلك فإن الحصول على نوع من الاعتراف الاجتماعي يستلزم ضرورة أن يتقبل المجتمع إرادتك الحرة في الفعل أو القول، ويستلزم ذلك أيضاً ضرورة تحمّل الإلتزام الناشئ عن تلك الإرادة ثماً يعني أهمية وجود نوع من المساءلة أو المحاسبة، حيث يمكن للمجتمع أن يحاسب أو أن يُنظم العلاقة مع تلك المنظمات.

أيضاً يمكن النظر لهذه المنظمات من حيث مدى توجيه الخدمة، لأعضائها فقط أم متاحة خدماتها للجميع، لذلك نجد هناك منظمات خيرية تُقدّم خدماتها للكافة وأخرى تقوم على فكرة المساعدات المتبادلة، وبالنسبة لحجم أو محتوى تلك المنظمات فنجد أن ذلك يتباين من دولة لأخرى، ولكل منها التشريعات والقواعد التي تُنظم عملها أما الحجم النسبي فيخضع لأسس ومبادئ سياسية أو أيديولوجية أو بحسب النظام السياسي القائم أو بحسب الإستثمارات الدائرة بالمجتمع.

مقارنة بين المبادئ التشغيلية:-

ولكي نفهم جيداً الأبعاد التنظيمية للمنظمات غير الحكومية التنموية، فمن الأهمية بمكان أن نُقارن بين المبادئ التشغيلية لكل منها وهذا بدوره سوف يُساعدنا على تحديد الخصائص التي تحكم عمل المنظمات التطوعية التي تتعامل مع الناس أو يكون ذلك شغلها الشاغل، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- التوصل لسلوكيات مُحَدَّدة لَمَن يشترك بهذه المنظمات.
- طبيعة العلاقة بين المنظمة والعالم الخارجي.
- تحديد الطريقة التي تحشد بها المنظمة كافة جهودها.
- التغذية المرتدة، والتقييم للأداء.

الناس بتلك المنظمات:-

كيف يُمكن دفع الناس لممارسة سلوك مُعَيَّن؟ داخل المنظمة، أُجريت دراسات عديدة حول هذه النقطة، بعضها أكَّد أن ذلك يتم بدافع الحاجة لدى الفرد وأخرى أكَّدت أن الطابع القسري أو الجبري قد يقف وراء ذلك السلوك، أو من مُنطلق حوافز أو مُغريات، دراسات أخرى ترى أن تلك السلوكيات قد يكون منشؤها مُعتقدات أو نسق قيمي داخلي، ومن ثَمَّ فإن تلك القطاعات الثلاثة المُشار إليها سابقاً قد تُلقي ميلاً لدى البعض من الناس وبحسب طبيعة المُعتقدات أو الميول التي تُحرِّك الناس في المجتمع، ومع ذلك فإن هذه المنظمات جميعها تجمعها خصائص مُشتركة تُصِف بها لعل أهمها، التحفيز الذاتي، الشعور بالتمكين والقوة، فَمَا ينعكس أثره على الثقافة التنظيمية السائدة، ومن ثَمَّ على صناعة القرار بها، أو على إستعداد الناس وإتجاهاتهم للعمل أو التعاون من خلال تلك المنظمات.

وتختلف القطاعات فيما بينها من حيث الارتباط بالعالم الخارجي، بخاصة تجاه هؤلاء اللذين يُفترض أن تُقدِّم خدماتها إليهم مثلاً نجد أن المنظمات الحكومية وبسبب أنها ترتبط بالعمل العام وتحتكر السلطة أحياناً فإنها تصطبغ بطابع سلطوي إجباري للمواطنين، إلا أن ذلك السلوك العام يُمكن تهذيبه أو الحد من غلوائه بسهولة من خلال إعمال مبادئ الشفافية أو المساءلة أو الرقابة على الأداء، ومن خلال المُقارنة بين الأداء الفعلي والمُفترض، ومن ناحية أخرى نجد أن العلاقة بين الدولة، والمواطن، تحكمها عدَّة إلتزامات وواجبات مُلقاة على كل طرف، يتوصل إليها الإثنين من خلال التسوية السياسية أو التفاوض الذي يغلب عليه الطابع السياسي.

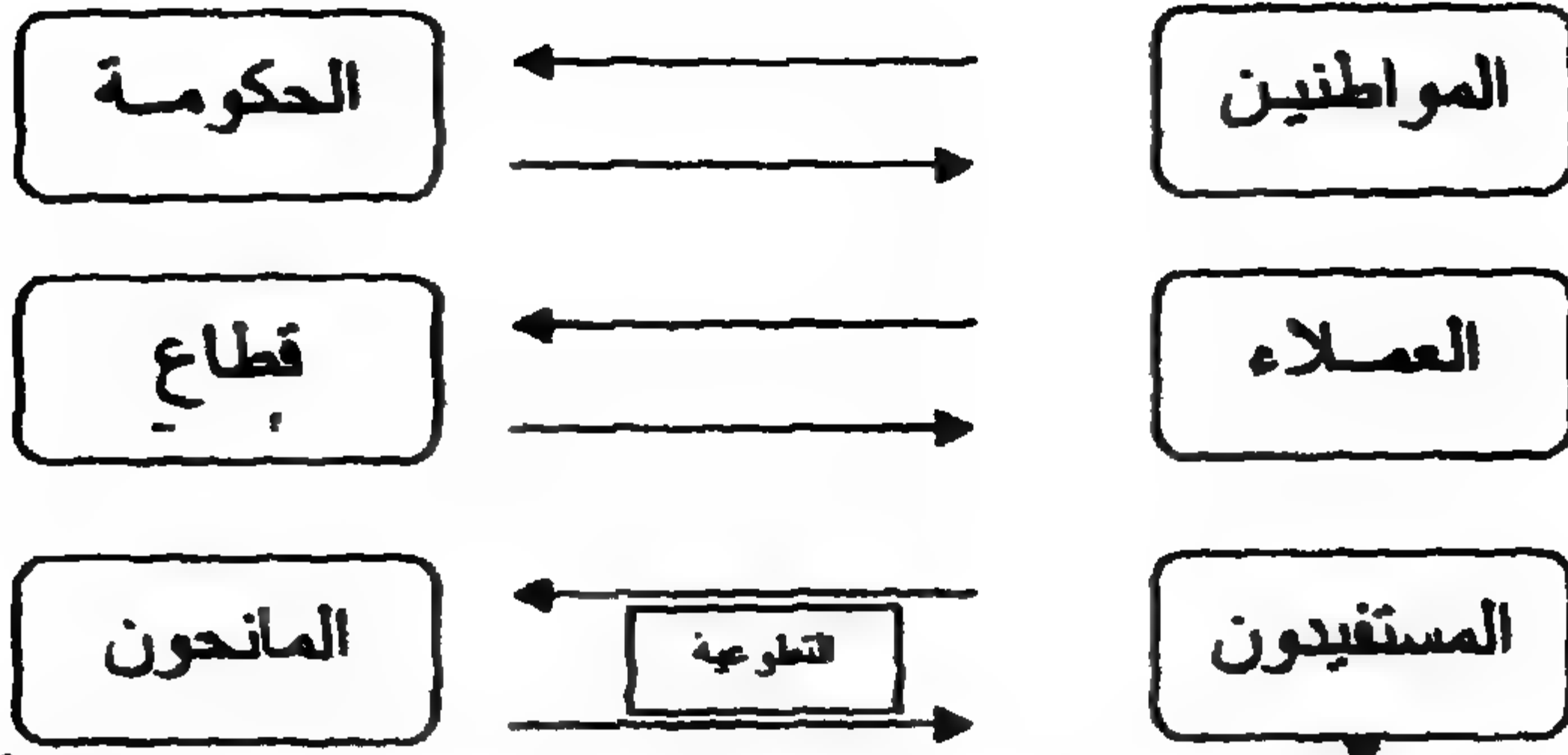
إلا أن القطاع الخاص نادراً ما يرتبط بعلاقات دائمة مع العملاء أو الملاك (من الميلاد للوفاة) رغم أن شركات التأمين والبنوك تقترب كثيراً من هذه النقطة، إلا أن القاعدة العامة أن العلاقة هنا تستند أساساً إلى الجانب المادي (المعاملات النقدية) من بيع أو شراء أو مقايضة، وتفتقر تلك العلاقات للجانب القسري الإرغامي فقط تستند إلى إستمالة إتجاهات وميول العملاء على المنتج أو الخدمة.

بينما القطاع التطوعي: لا يستند بدوره لمقدره تشريعية أو قوة مُلزمة لأعضائه، أو لقوة الدولة، أو لتجمعات أو تكتلات إقتصادية، فقط يستند ذلك القطاع إلى الإرادة البشرية، والتحفيز الداخلي الذاتي والذي يدفع الفرد للقيام بالأنشطة التطوعية في المجتمع، مع ملاحظة ضرورة التفرقة بين المنظمة (كتنظيم) وبين الأفراد المكونين لهذه المنظمة التطوعية، فهؤلاء يجمع بينهم الجانب التطوعي التكافلي والذي يختلف بدوره عن آليات السوق أو طبيعة الأنشطة الحكومية، كما نلاحظ أيضاً أن العلاقة بين المنظمة والأعضاء قد يغلب عليها الطابع الإستمراري (أنظر في ذلك المنظمات الدينية) وقد يرجع ذلك لطبيعة التفاعلات بين الأعضاء وبعضهم البعض أو بينهم جميعاً وبين المجتمع المحيط بهم.

أو يرجع ذلك لطبيعة الخدمات المقدمة من خلال هذه المنظمات، رعاية صحية، تعليم.... الخ، وبالعودة للأهداف التنموية يتضح لنا أن المنظمات غير الحكومية التنموية لا يمكن تصنيفها ضمن قطاع الأعمال الهادف للربحية لتعاملها أساساً مع الفقراء أو الفئات المهمشة بالمجتمع، وتسعى بدورها جاهدة للوفاء باحتياجات هؤلاء، ومن هنا ينبغي أن تصل هذه المنظمات لتفاوض أو تسوية مع باقي المنظمات المحيطة بها في العالم الخارجي، لضمان التوصل لعمليات تنموية حقيقية أو فعالة، كل ذلك رهن بقدرتها على حشد أو تعبئة الموارد.

تعبئة الموارد:

لكل من هذه المنظمات مواردها الخاصة بها والتي تختلف بالضرورة فيما بينها بحسب النشاط أو الأغراض (أنظر الشكل التالي):-



وعلى مستوى التنمية الدولية، نجد أن معظم تلك المنظمات تمارس دوراً وسطياً من حيث نقل أو تحويل الموارد، أو المعارف أو التكنولوجيات أو الأموال، ومن ثم فإن مهمة هذه المنظمات هو هنا تحقيق قيمة مضافة من خلال عملية التحويل هذه.

أنظر الشكل السابق والذي يشرح ذلك الموقف أو الوضع أو العلاقة بين المانحين للدعم أو المساعدة وبين مُتلقيها من الفقراء أو المهمشين أو الضعفاء فما يُلقى أحياناً بشيء من الصعوبة عند التقييم للأداء لهذه المنظمات.

التغذية المرتدة والأداء:-

ما الذي يُميز في النهاية كلاً من تلك المنظمات عن بعضها البعض؟ وما الذي تُوفّره التغذية المرتدة من معلومات؟ نعتقد أن ذلك ينعكس في صورة الحد الأدنى الذي يُؤدّي لإشباع إحتياجات الناس أو يجعلهم راضين عن الأداء السياسي بصفة عامة، وينعكس في نهاية الأمر عند إبداء الرأي أمام صناديق الانتخابات وقد يتخذ عدم الرضاء هنا صور مثل التوترات الشعبية أو السخط أو المظاهرات، وتقوى تلك الأدوات مع وجود النظام الديمقراطي وتعامل النظم السياسية بحساسية بالغة إزاء تلك الأمور وتُوليها أهمية بالغة، ومن ثم تهتم بالأداء العام للمنظمات الموجودة بها وتُوليها أهمية بالغة.

بينما نجد أن الإهتمام الغالب لدى القطاع الربحي هو الربحية وكيفية تعظيمها أو زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات التي ينتجها، وهي أمور يسهل حسابها وقياسها بدقة من واقع الأرقام (المبيعات-التكاليف) أما في القطاع التطوعي، عندما

نتحدث عن التقييم أو قياس الأداء والتغذية فينبغي التمييز بين أمرين: - الخدمة والمنفعة المتبادلة من حيث أن أداء المنظمات التطوعية ينحصر هنا في قدرتها على تحقيق أو الوفاء باحتياجات هؤلاء وكلما أوفت بمتطلبات المتفعين بخدماتها كلما إرتقى أداؤها.

تبقى نقطة أخيرة ترتبط بالأداء العام لهذه المنظمات جميعها وهي المتعلقة بالشرعية أو الوضعية القانونية لها أو المصداقية التي تكتسبها من تعاملاتها مع الغير، ومن ناحية أخرى نجد أن هناك حدوداً ينبغي أن تُصاغ أو تُوضع بين تلك الأنواع الثلاثة من المنظمات في المجتمع بحيث لا تغطي واحدة على الأخرى، وأن الحكم على هذه أو تلك رهن بإمكانية قياس أدائها أو الحصول على معلومات تفصيلية عن أنشطتها من خلال التغذية المرتدة، ومن ثم فإن أي إنتقادات تُوجه إلى هذه المنظمات غالباً ما ترتكن إلى مستوى الرضاء أو السخط تجاه خدماتها المقدمة لهؤلاء العملاء.

وذلك لأن الفقر أو الحرمان هما العنصران المحددان لقدرة تلك المنظمات على العمل أو الوفاء باحتياجات العملاء، لذلك قد تميل بعض هذه المنظمات للتعامل مع الحوادث أو الحالات من مُنطلق رؤية قصيرة الأجل تركز على كيفية مُواجهة الحرمان أو الفقر الذي يُعاني منه هؤلاء وكيف يُمكن التعامل معه بشكل سريع دونما إنتظار للأجل الطويل.

مزايا مختلفة للقطاع الثالث:

من المفترض عامة أن طريقة عمل المنظمات غير الحكومية المُهتمة بالتنمية ودرجة قربها من الناس أو همومهم يجعل لها ميزة أو مزايا مُختلفة عن غيرها من المنظمات التطوعية الأخرى ومنها:-

- القدرة على حشد وتعبئة الموارد.
- الإلتزام والحافز الذاتي على العمل العام.
- التعاون بين كافة الأعضاء على بلوغ الغايات المُبتغاة.

- قدرتها على التكيف مع ظروف ومتطلبات العملاء.
 - بناء الثقة بينها وبين العملاء، والمشاركة، والاهتمام بالتنوع (الجنس)
 - الاستعانة بالكوادر والكفاءات الفنية والإدارية في تنفيذ مهامها أو واجباتها.
 - قدرتها على عدم الالتزام بشكل موحّد للعمل أو للممارسة مثل التنظيمات الحكومية.
- ومن ثمّ يُمكن لهذه المنظمات أن تتكيف مع المتطلبات المحليّة التنمويّة الموجودة، فيمكنها إعادة تنظيم نفسها لتقديم الدعم والمساعدات للفئات الضعيفة أو المهمّشة، بمعنى آخر يُمكنها التعامل مع قضايا الكفاءة والكفاية، عكس ذلك نجد أن منظمات الأعمال تُكَيّف أوضاعها دوماً مع إحتياجات العملاء، أولئك القادرون على دفع مُقابل المُنتج أو الخدمة، ولا يعينها الفقراء أو المهمّشين في شيء.
- ولذلك تُمارس المنظمات التنموية أدواراً لا يُستهان بها في الدول النامية في دعم ومساعدة الفقراء أو الفئات الأخرى المهمّشة (نساء-مُعاقين- أطفال - كبار السن)، وحتى بفرض أن تلك المنظمات تُقدّم أحياناً خدماتها بمقابل فإنه مقابل لا يُقارن بنظيره التي تُحدّده المنظمات الربحية، كذلك فإن هذه المنظمات غير الحكومية التنموية تُمارس بصورة أو بأخرى وظائف تنموية في المجتمع أو تعمل على دعم عمليات التنمية الجارية، ويُمكنها أيضاً أن تُؤدّي وظائف تعمل على ملئ الفجوة الموجودة بينها وبين باقي المنظمات الموجودة في المجتمع، ربّما يُعزى ذلك لكونها لا تُوصم بأنّها تهدف لتعظيم الربحية.

فهم المنظمات غير الحكومية ذات الدورى التنموى:

ومن المستحيل أن نجد تلك الأشكال التي تناولناها من المنظمات، بنفس الصورة الخيالية، فالواقع يُخبرنا دوماً أن هناك بالضرورة إختلافات بين النظرية والواقع الفعلي، إلا أن ذلك التصور النظري الذي طرحناه إنّما يُفيد في دراسة سلوكيات هذه المنظمات أو تحديد القوى المؤثرة التي تتعامل معها تلك المنظمات أو في داخلها.

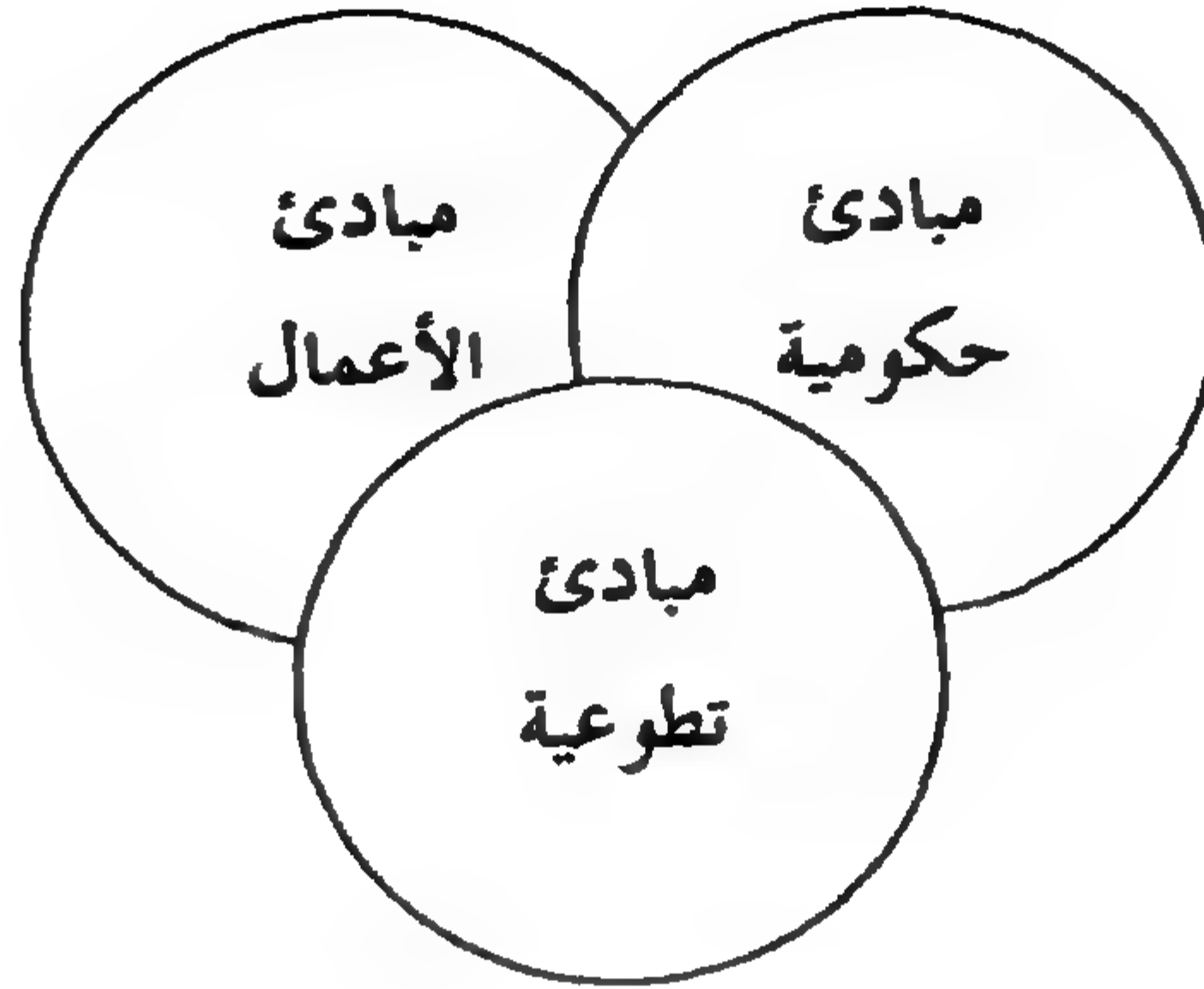
والسؤال، ما هي التحديات التي تواجه تلك المنظمات عند قيامها بالتنمية؟

أنظر الشكل التالي، فبدلاً من التعامل مع منظمات تقوم فقط على المنافع المتبادله أو أي منظمات تطوعية أخرى تُمارس أدواراً مُشابهة، فإن الجدل هنا سوف يُركّز على تلك المنظمات المنوط بها تقديم الخدمات أو المساعدات لمن يحتاج إليها فعلياً (خدمات الرعاية) أنظر المهام التي تقوم بها منظمات تطوعية مثل: الروتاري: الليونز فهذه المنظمات بخلاف دورها التنموي المعروف في المجتمع، فإنها تُمارس أدوراً أخرى لا تقل أهمية في مساعدة الفقراء والأطفال والمرأة وكبار السن (ليست محل الاهتمام هنا).

" ويُركّز الفصل الذي بين أيدينا على الجانب التنموي الذي تُمارسه تلك المنظمات والذي يستمد جذوره من التمكين للفئات التي تحتاج للمساعدة أو الدعم". ويميل البعض للقول بأن تولّي القطاع الخاص لهذا الدور حالياً، يُقلّص بشدة من الدور التمكيني هذا ويحصر الأمر في صورة مُساعدات ليس إلا، رغم أن القطاع الربحي هنا يعتمد على كوادر مهنية عالية الكفاءة بصورة تفوق القطاع التطوعي، إلا أن دور القطاع التطوعي هذا قد تقلّص وانحصر في ضمان كفاءة أنساق توصيل الخدمات للمعوزين.

ونلاحظ تعزيزاً لهذا أن المساعدات الدولية قد بدأت في الابتعاد عن المنظمات الحكومية والاتجاه للقطاعين الآخرين بصورة تنافسية فيما بينهما مما ينعكس على جودة الخدمة المُقدّمة وضمان وصولها لمستحقيها، أدى ذلك لضغوط أخلاقية على تلك المنظمات التطوعية ذات البعد التنموي نظراً لابتعاد الدولة الحديثة عن مجالات إجتماعية حديثة تاركة ذلك للمنظمات غير الحكومية أو القطاع الخاص للتدخل للملئ ذلك الفراغ أو تلك الفجوة، والمشكلة التي تواجه تلك المنظمات بصفة عامة وتُعيقها عن الوفاء بالتزاماتها إزاء الغير هي الموارد أو مصادر التمويل، وقد يستلزم الأمر هنا إعادة النظر في بنية تلك المنظمات أوفي هياكلها الإدارية أو الفنية.

شكل يوضح المبادئ المؤثرة على المنظمات



القطاعات المتداخلة: أثار ذلك على التنمية:

يُمكن أن يحدث التداخل إذا مارس قطاع ما بجانب مهامه، مهام أخرى أو إذا احتكم لمبادئ أخرى خلاف مبادئه الخاصة، مثال ذلك، أن يجمع القطاع التطوعي بين الهدف غير الربحي وبين المكافآت المادية للكوادر التي تعمل معه أو من خلاله، ولذلك تُركّز في هذه النقطة على درجة التداخل هذه بين القطاعين الحكومي والخاص والقطاع والتطوعي.

التداخل مع القطاع الحكومي:

ما الذي يحدث داخل المنظمات التنموية إذا مارست نفس مهام الدولة؟

في البداية نُلاحظ أن الكادر الإداري والفني الموجود بالمنظمة يتصرف بطريقة توجيهية ويتعامل مع هؤلاء الذين يستحقون للمساعدة أو الخدمات كمُتلقيين ينبغي أن يكونوا سعداء بما يحصلون عليه، ونُلاحظ كذلك تضاول فكرة التكافل كإتجاه سائد، وتبدأ المنظمة في الاعتقاد بأن وجودها محوري في المجتمع ومن ثمَّ سرعان ما تُغلب مصالحها على مصالح المجموع في المجتمع، وأيضاً تنخفض كفاءة الكوادر الموجودة نظراً لإحساسهم باستمراريتهم في العمل من دون تغيير أو إحلال، فَمَا يَغلب على دورهم بعد ذلك عدم الرعاية أو عدم العناية بما يفعلونه أو ما يُقدّمونه من خدمات للغير،

ياختصار تُمارس تلك المنظمات أدواراً حكومية عديدة ولا يبقى لها فقط من المُسمّى سوى الإسم.

التداخل مع قطاع الأعمال:

عندما تتداخل وظائف المنظمات غير الحكومية مع المبادئ التي تحكم منظمات الأعمال فإن الأولى تتبنّى بعض مؤشرات ومقاييس أو أفكار من القطاع الربحي، مثلاً يتوارى موضوع الفقر من كونه مُعضلة أخلاقية تُهدّد المجتمع إلى إحدى المشكلات الاجتماعية العديدة التي تواجه المجتمع، ويتحوّل الفقراء لموضوع يُمكن التعامل معه بمنطق السوق، وتنطلق المنظمة للحفاظ جاهدة على نصيبها السوقي، ثَمَّ يستدعى الأمر من المنظمة ترشيد إنفاقها أو إضفاء طابع عقلائي على إنفاقها وتسعى كذلك لتعظيم إيراداتها، ومن ثَمَّ ينعكس هذا على سياساتها تجاه مَنْ تسعى إلى توفير الخدمات إليهم.

ومن هذا المنطلق ينبغي أن يستند القياس للأداء وليس للربحية بقدر الاستناد لمقاييس النمو والقدرة على الإنفاق على الخدمات الاجتماعية، مع ملاحظة ألاّ نتذرع بهذه المقاييس وسيلة لإخفاء حالة ضعف تُعاني منها المنظمة وتؤثر على دورها التنموي، وفي ظل ذلك التداخل قد تختفي الشفافية بسبب ضعف أو ضآلة التغذية المُرتدة الواردة عن الأداء العام بالمنظمة تجاه العمليات التنموية.

ومن ناحية أخرى نجد أن المنظمات التجارية، تستمرّ في الحث دوماً عن طرق للحدّ من التكلفة من خلال تطبيق ما يُعرف بإقتصاديات المجال، لذلك يُمكن للمنظمات غير الحكومية أن تستعين بهذه الأدوات أيضاً وذلك للحفاظ على مواردها (قد يُؤثر ذلك بالعكس) فقد تُفضّل المنظمة وللحفاظ على مواردها أن تبحث على مصادر أرخص سعراً للمادة أو المواد الخام اللازمة للتنمية ثَمَّ ينعكس في صورة صراع مع الجهات المسؤولة عن التنمية وينعكس هذا بدوره سلباً على عملية التنمية برمتها على مستوى المجتمع المحلي، ولذلك ينبغي الربط بين أداء المنظمة في العملية التنموية وبين الفعاليّة والكفاءة في إنجاز أهدافها التنموية.

أيضاً تتعرّض المنظمة لمشكلة التداخل مع مفهوم ضبط التكلفة، والأخذ بأسس

الإدارة المالية الإقتصادية، ثماً ينأى بالمنظمة التطوعية عن أهدافها التتموية ويحصرها في دائرة المنظمات الربحية الساعية لتدنية نفقاتها وتعظيم مواردها ولو على حساب الأغراض العامة لها، من ناحية أخرى نجد أن إلتجاء المنظمات لإستخدام الأساليب التحفيزية المادية قد ينفي عنها الصفة التطوعية ويدفع الجميع إلى التكالب عليها وتناسى الهدف التتموي، ونفس الشيء يحدث بسبب خلق البيئة التنافسية بين تلك المنظمات ثماً يخلق صراعات فيما بينها عند التعامل مع قضايا التتمية ثماً يدفع بالآخيرة لزوايا جانبية.

أيضاً لوحظ عدم تناسب الهيراركية التنظيمية الموجودة بالقطاع الخاص أو الحكومي مع أسلوب عمل المنظمات التطوعية غير الحكومية التتموية، لأن ذلك قد يخلق إزدواجية في صناعة القرار (بين الكوادر الإدارية المسئولة عن ذلك) بل قد تنشئت المسئولية بين أكثر من طرف بصورة تنعكس في شيع القرار أو السياسة بحيث نعجز عن نسبة ذلك القرار لشخص معين أو مستوى إداري معين.

التداخل الثلاثي:

وبالرجوع للشكل الذي يوضح من السهولة بمكان أن نرى أن المنطقة (4) هي بمثابة نقطة تعقد وأنها قد تتأثر أيضاً بمبادئ عدة تتحكم فيها، بعضها قد يتعلق بالناحية التطوعية لهذه المنظمات (الحد من الفقر) إلا أن ذلك قد يتأثر بمبادئ تتعلق بقطاع الأعمال بصورة تُحد من جهود الأولى، ونلاحظ ذلك إبان الأزمات والكوارث الإقتصادية، حيث تضعف الرابطة بين المواطن والدولة وحيث يزداد ميل الناس للإعتماد على المساعدات والدعم الخارجي، وفي هذه الأحوال تعمل المنظمات التتموية في ظل مناخات يُسيطر عليها التوتر والقلق وبآثار غير مرغوب فيها دوماً من القرارات الإدارية على مستوى الدولة بأكملها، كما إنها غالباً لا تُقدم حلولاً ناجحة للمشكلات التي يئن من وطأتها المجتمع.

ويعتقد البعض حالياً بأن ذلك النوع الثالث من المنظمات والتي يُطلق عليه مُسمى، المنظمات غير الحكومية التتموية لا يوجد سوى في مخيلة البعض، وأن ذلك النوع ما

هو إلا إمتداد للنوع الثاني الهادف للربح بسبب تبنيه لمبادئ وأسس القطاع الربحي على خط مستقيم، والسؤال الذي يشغل بال العديدين حالياً، كيف يُمكن إستعادة تلك المنظمات لوضعها السابق؟

إستعادة وضع تلك المنظمات داخل القطاع التطوعي:-

شهدت السنوات الخمسة الماضية توترات كبيرة بين تلك المنظمات، إنصّب الجدل حول جذورها التطوعية التي ينبغي لها أن تستردّها، وتعمل وفقاً لها، وإذا كان ثمة تحالف قد حَدَث بين كلاً من مبادئ القطاعين الحكومي والخاص فيجب على القطاع التطوعي أن يُقيّم ذاته وأن يعد بنفسه عن ذلك الخلط.

وقد ينتج عن هذه التحالفات، أرضية عمل مُشتركة جديدة تعمل بها أو من خلالها هذه المنظمات، وإن كان البعض يعتقد أن ذلك قد يُسبب إضطراباً في أوضاع هذه المنظمات يُؤثر على قُدرةًها على الإستمرارية والعمل أو الابتعاد كُليّة عن الأهداف التنموية النهائية، وفي دول الشمال تميل المنظمات إلى تبني إستراتيجيتين مختلفتين عند خوضها للصراع الدائر حول أيّ المبادئ أولّى بالتطبيق للوصول إلى غاياتها:-

الأولى: الأخذ بما يُسمّى بإعادة الهيكلة أو إعادة التوجيه لتوجهاتها بأكملها.

الثانية: محاولة القيام بتغيير الثقافة التنظيمية السائدة أو الممارسات من أعلى البناء التنظيمي بها، وذلك من خلال إستيراد مستويات تنفيذية وإدارية عُليا من قطاع الأعمال، والبعض الآخر قد يخلط بين الأمرين أو الأخذ بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي.

بينما في دول الجنوب، تواجه المنظمات غير الحكومية التنموية، تحدياً مُزدوجاً ما بين إعادة البحث عن موضع جديد لها، وإعادة توفيق أوضاعها الداخلية طبقاً لمقتضيات الديمقراطية "أنظر هذا الأمر على وجه التفصيل في أمريكا اللاتينية، وأفريقيا ودول أوروبا الشرقية، ولاشك أن هذا قد نجم عن ضغوط الأطراف المانحة أو التوجهات السياسية والأيدولوجية الدولية، وبحسب الفرص المتاحة على المستوى المحلي ونتيجة أيضاً للحوار المُستمر بين منظمات الشمال والجنوب في هذا الشأن،

ولاشك أن إعادة التوضع هذه المشار إليها هي في نهاية الأمر تنفيذاً لخطط إستراتيجية تسير عليها منظمات الشمال.

أما في دول الشرق فلا زال هؤلاء حديثوا عهد بهذه النوعية من المنظمات ومن ثم فإن هذه الأخيرة تساورهم بشأنها الظنون والهواجس وتلقّ عنتاً تشريعياً وقانونياً بصفة دائمة تُقيّد من حركتها، والعنت هنا من القوى السياسية ومن المجتمع أيضاً الذي يجهل أهمية تلك المنظمات لتطوّره هو أو نموّه، ورُبّما يُعزّي ذلك لأن تلك المنظمات تتلقّى دعماً أو مساعدة من نظيرتها في دول الشمال، وتواجه بإتهام أنّها تتّبع أيديولوجيات سياسية، ومع ذلك فإن الوقت لم يمحُ بعد لإعادة دراسة أو تقييم أوضاع هذه المنظمات في دول الجنوب والشرق بما يتفق مع إحتياجات المجتمعات هناك، ولا يخلّ في ذات الوقت بالمبادئ والأسس التي تقوم عليها هذه المنظمات.

إعادة البحث عن الهوية من خلال فكرة التطوعية:-

يعني ذلك ضرورة التأكيد من أن القيم التطوعية تظل سائدة في سياق البعد عن الربحية وآليات السوق، وأن ذلك رهن بضرورة إيجاد هوية صلبة لهذه المنظمات، من خلالها تستطيع أن تصمد في مواجهة المبادئ الأخرى الطاغية للقطاعين الآخرين.

أهمية القيم والمعتقدات وفلسفة التنمية:-

من المتعارف عليه أن "القيم" هي أمور مُجرّدة لا يُمكن تلمّسها، كما أن القوة بدورها أمرٌ يصعب نقله أو تحويله "خاصة داخل تلك المنظمات" ومن ثمّ سوف تُركّز على الأمر الأكثر بروزاً في هذه المنظمات وهو المعتقدات، وحيث يُقصد بهذه الأخيرة أنّها الأساس الذي تُبنى عليها القيم التنظيمية وفلسفة العمل لهذه المنظمات، وتُبنى عليها في ذات الوقت فلسفتها في عمليات التنمية، والمُدْهش أن تلك الأسس الفلسفية أو المُعتقدية أو القيم يتعد الكافة عن التطرّق إليها بالحديث.

أمثلة لبعض معتقدات المنظمات التنموية:-

نحن نعتقد بأن كل الناس سواسية ولهم ذات الحقوق، رغم تواجدهم في مجتمعات

تُرسخ الظلم واللامساواة، وهذا ما ينبغي أن نسعى لتغييره، وبعض المنظمات تصيغ مُعتقداتها في صورة عبارات واضحة ومكتوبة، توطئة للتعامل مع قضايا مثل الفقر أو العنف المجتمعي.

تحليل لتطور المنظمات غير الحكومية التنموية:-

إن الفقر هو نتاج لشيوع اللامساواة والظلم في بنية النظام الإقتصادي الإقليمي والعالمي، وإن إهمال الأطفال وتجاهل حقوقهم وإحتياجهم ينجم عن إهمال في القيم الأسرية والقومية، والتدهور الحادث في البيئة العالمية نتاج للإستهلاك الجائر للموارد في الشمال، ثَمَّ يستلزم ضرورة البحث عن إستراتيجيات جديدة للحفاظ على حياة الفقراء بالدول النامية، "والمفيد في هذا الموضوع أنه يُساعد المنظمة على تحديد ما ينبغي أن تفعله قطعاً، وتحديد وجهات نظرها تجاه القضايا المثارة".

رؤى وأغراض وأفعال المنظمات غير الحكومية التنموية:

- نحن نتطلع لمجتمع يخلو من الجوع والظلم.
- تعمل المنظمة من أجل إستصال الفقر من ربوع المجتمع.
- نحن ملتزمون بالعمل الجماعي مع شركائنا لتحديد الإهتمامات السياسية والثقافية والإقتصادية والروحية.
- نحن منظمة تسعى إلى المساهمة لتشييد بناء تنظيمي ذي فعالية بين كافة المنظمات الأخرى.
- إن هدفنا هو القضاء على الفقر والظلم وتجنيب الناس المعاناة.
- ولا شك أن صياغة تلك العبارات أو الجمل أمرٌ نسبي بين المنظمات، من ثَمَّ فهذه العبارات السابقة هي بعض ثَمَّ يُمكن أن يوجد فعلاً.

عبارات صاغتھا المنظمات عن نفسها:-

إن المنظمة تعمل هنا مع المجتمعات لتحسين مستويات المعيشة، بمساعدتنا، يُمكن

تأهيل أطفال الشوارع ، بحيث يستطيع هؤلاء التعايش مجتمعيًا بعد ذلك، من خلال، الوعي العام فإن منظماتنا تعمل على حماية البيئة.

"الموضوع يتلخّص هنا، في أن البعض من الأفراد يعرف أكثر ويُمكنه التحرك لإنشاء منظمة لتغيير أوضاع يرونها خاطئة أو جائرة، ولذلك فهويّة المنظمة هنا مرادفة للنشاط ومن ثمّ ينبغي أن تتسلّح المنظمة بنسق قيمي ومعتقدات وفلسفة واضحة تميّزها عن غيرها، ومن الأهمية بمكان أن تُؤكّد على أن المنظمات يجب أن تُعدّ كُتّيباً يحوي المبادئ التي تحكم عملها وأن يتضمّن في ذات الوقت صياغات واضحة لا لبس فيها عن القيم والمعتقدات، بمعنى أن يكون هناك إتفاقاً مُسبقاً بشأنها، وينبغي أيضاً أن تتحدّد الأمور بدقّة ولا تترك شيئاً للصدفة، مع ملاحظة أن عدم الإتفاق على تلك القيم أو المعتقدات يُؤثر سلباً بطريقة لا يُمكن تصوّرها ويعتمد ذلك للأداء العام لهذه المنظمات، ويُؤثر على الثقة المُفترض تواجدها بين جنبات المنظمة.

مصادر أخرى لهويّة المنظمة:

بخلاف المعتقدات السابق الإشارة إليها، فإن جذور المنظمة شيء هام ينبغي مُراعاته عند تحديد هويّتها، مع تحسّب أن هناك تفاوتاً بين الشمال والجنوب.

بالنسبة لمنظمات الشمال فقد ظهرت نتيجتها:-

- الإنتماءات السياسية.
- بدوافع من الجماعات الموجودة بالمجتمع.
- من خلال الترويج للقيم القومية.
- عند التعامل مع قضايا مُحدّدة (البيئة، مثلاً).
- للترويج لأيديولوجيات مُعيّنة.
- للتوصّل لحلول تكنولوجيّة مُتقدّمة لمشكلات مُستعصية.
- لدعم منظمات أخرى.
- من منطق طموح شخصي.

مع ضرورة المحافظة في ذات الوقت على الفردية التي تُميز كل منظمة عن الأخريات، بطريقة تُراعي كذلك الأبعاد الاجتماعية والثقافية السائدة.

ويطرح "حسين آدم" رأي مفاده أن المنظمات غير الحكومية بالجنوب، يُسيطر عليها الإرث الإستعماري القديم لذلك تظل دوماً واقعة في دائرة الشك والحذر من الكافة، ومن ثم ينبغي للمنظمة أن تستمد هويتها من البيئة المحيطة، وليس من الغير، أو من دُولاً أخرى" أنظر المنظمات الشهيرة الموجودة ببعض دول الجنوب مثل " الهند، البرازيل، تايلاند" ومن ناحية أخرى وبخلاف الإرث الإستعماري القديم فإن المنظمات غير الحكومية تتأثر بالديكتاتوريات وأنظمة الحكم العسكري التي قد تُكبلها بالأغلال وتُحد من حركتها.

القوة والهوية والمنظمات غير الحكومية:-

لاحظنا أن الهوية للمنظمة هي مزيج من القيم والمعتقدات والرؤية الفلسفية للحياة والمجتمع المحيط والتنمية كعملية جارية، وتحكم الهوية هنا الفارق بين الجانب الرسمي الذي تخضع له المنظمة عند إنشائها بطريقة قانونية، ثم إتساقها مع الأساس الاجتماعي الذي تعمل خلاله، كذلك نجد أن المستويات الإدارية والتفيزية الموجودة بالمنظمة تتفاوت القدرات لديها أو أساليب ممارسة القوة بحسب إقتناع أو إعتقاد كُلّ منهم في هوية المنظمة أو ما تقوم عليه فكرتها.

وعامة هناك ثلاثة بنيات حاكمة في هذا الموضوع وهي:-

- التنظيم الداخلي سواء بعضوية أو بدون.
- أو أن تقوم على أساس إنتقائي في عضويتها.
- أو أن تكون ذات أساس إجتماعي مُتفق عليه.

" والمنظمات الموجودة بدول أمريكا اللاتينية من النوع الأول" حيث تخضع لكود مدني يُنظم طريقة عملها وحجم السلطات الممنوحة لها، ويُتيح في ذات الوقت لمُؤسسيها أن يملكوها كُلّها أو أجزاء منها، وفي ذات الوقت فإن النظام يُتيح للمنظمة

أن تضم بعضويتها أعضاء من الخارج، ويكون للمجتمع أن يُخضعها للمساءلة والمحاسبة في نهاية الأمر، وفي باقي العالم، فإن هناك بنية شائعة تحكم أغلب المنظمات التنموية، خاصة تلك التي تقوم فكرتها على الإنتقائية أو التخبوية في إنشائها، وفي ظل ذلك النوع تتوزع الأماكن بداخل المنظمة بين المتطوعين، لكن تظل السيطرة لأطراف أخرى من الخارج.

وتتأثر هذه النوعية من المنظمات بالروابط السياسية، وبجماعات الضغط أو المصالح، ومن هنا تظهر (غالباً) أوجه الاختلاف بين مجالس إدارات هذه المنظمات وبين توجهات الأعضاء أو المتطوعين بها، وتتحكم الضغوط والأهواء السياسية في رؤى المنظمة أو أعمالها، وبالنسبة للنوع الذي يتحقق بداخله الإتساق في الإدارة أو الحكم، يُقصد بالإتساق هنا مُصطلح شامل يُبين الجماعات السياسية أو الإقتصادية التي تقف خلف إنشاء المنظمة أو التي تُديرها بعد ذلك، (نلاحظ ذلك بصورة ملحوظة في دول الشمال).

ورغم ذلك، وفي ظل هذا النوع من المنظمات التنموية، يُمكن الإستعانة بمبادئ التطوعية أو العمل على تطبيقها، وهو ما يحدث اليوم مع هذه المنظمات بدول الشمال، ومن ناحية أخرى فإن ضمان نجاح هذا النوع رهن بضرورة وجود تدفق من المعلومات المستمرة عن المنظمة وأنشطتها وتوجهاتها ومستوى الأداء بها.

وما نود الإشارة إليه أن فريق الإدارة أو القيادة بالمنظمة أو حتى الأعضاء المتطوعين يُمكن لهؤلاء وأولئك أن يُغيروا من هوية المنظمة بمرور الوقت.

ما الذي يميز المنظمات غير الحكومية التنموية اليوم من خصائص أو سمات:-

في الصفحات السابقة حاولنا جُهد المُستطاع أن نتوصل للسمات أو الخصائص التي تُميز المنظمات غير الحكومية التي تُمارس دوراً تنموياً (موضوع الكتاب) ورأينا أنه من الأفضل أن نتحدث عن مزايا هذه المنظمات في عملية التنمية بدون ضرورة للتطرق لمثالب المنظمات غير الربحية بوجه عام.

المنظمات غير الحكومية:-

- وهذه المنظمات تختلف كُليّة عن نظيرتها من القطاع الحكومي أو الخاص، من حيث:-
- أنّها لا تمنع بقوة القانون من مباشرة نشاطها، بل أنّها ردّ فعل طبيعي لإختيارات الناس تجاه العمل التطوعي.
- أنّها نتاج جهود خاصة ومبادرات فردية، لذلك تتميز باستقلاليّتها، وهي من ثمّ ليست خاضعة لرقابة الدولة أو أيّ من هيئاتها.
- أن تسجيل المنظمة هنا، سعيّاً فقط وراء الإعراف الاجتماعي بها، ثمّ يعني هذا بعض من الرسميّة يُضفي عليها وفي ذات الوقت تقبلاً لمبدأ المساءلة الاجتماعيّة.
- أنّها لا تنأسس بغرض الربح أو لتوزيع فوائض ربحيّة على أعضائها.

المنظمات غير الحكومية التنمويّة الدوليّة:-

- من خلال السياق التعاوني الدولي، نشأت هذه النوعية من المنظمات وترتبط في وجودها بوجود الفقر والفقراء على مستوى العالم ومن مُميّزاتها:-
- أنّها تتصرّف وتُمارس أعمالها، كوسيط تُقدّم الدعم لهؤلاء الذين يعترفون بشرعية وجودها ودورها.
- تتعامل في مجالات شتى ومُركّزة على هدف إستصال الفقر ومُسلّحة بمبادئ تنظيمية عديدة.
- تسعى لتحقيق ما يُسمّى بالتنمية المُستدامة، إستناداً لقيم التطوعيّة ومبادئها.
- أنّها تُواجه اليوم تحديات جمة قد تُعيقها عن الإلتفات لعملها الأساسي.

التوازن الإداري والتنظيمي التي تواجهه هذه الأخيرة:

يمكن الوصول لهذا التوازن عبر أمور ثلاثة وهي:

- التركيز على الرّعة التطوعيّة.

▪ ديناميات الصورة التنموية ذاتها.

▪ طبيعة التغيير الاجتماعي المرغوب.

وسوف نتناول هذه الأمور على النحو التالي:

طبيعة النزعة التطوعية:

بالمحافظة على هذه النزعة يُمكن للمنظمة أن:

▪ تُوازن أو أن تتأكد من الإتساق الحادث بين قدرتها الحالية والصراعات المتوقعة مُستقبلاً.

▪ تُوازن بين مبادئها ومبادئ القطاعين الأولين السابق ذكرهما.

▪ تُوازن بين التطوعية والدافعية - الذاتية على العمل، والإلتزام بحوافز السوق.

▪ تُوازن بين قيمة المشاركة والتمكين مع القرارات التوجيهية.

▪ تُوازن بين الثقة مقابل الرقابة عند التعامل مع السلطة أو توزيعها أو تداولها.

المشهد التنموي:

عند العمل في بيئة تنموية ذات مردود عالمي، فإن المنظمة عليها:

▪ أن تُوازن بين هويتها الفردية، وبين المصالح الجماعية لأعضائها، والتعاون بين القطاعات الأخرى.

▪ أن تُوازن بين السلطة والمساءلة أمام الأطراف الأخرى الخارجية، أو المؤسسين.

▪ أن تُوازن بين مواردها وبين المساعدات التي تحصل عليها وبين إستقلاليته.

▪ تُوازن بين الأخذ بمقاييس صناعة القرار في ظلّ أوضاع السوق ومُتطلبات العمل التطوعي والذي يختلف عن نظيره الخاص أو الحكومي.

▪ أن تُوازن بين الحاجات والمعايير لعمليات التنمية، القائمة على المشاركة، وبين الأخذ ببعض مبادئ الرّبحيّة من القطاع الخاص.

التغير الاجتماعي:

دور المنظمات غير الحكومية في هذه النقطة على النحو التالي:

- أن تُوازن بين المهارات في عملية توزيع المساعدات أو الدعم، مع المهارات اللازمة لإحداث التغير الاجتماعي المرغوب.
- الموازنة بين التشغيل بالإستعانة بقوى السوق مع التغير لهذه القوى ذاتها بعد ذلك.
- "من السهولة بمكان أن نُقرّر نوع المنظمة التنموية التي نستعين بها في العمليات التنموية، بغض النظر عن مدى الاحتياج الفعلي لها".

الفصل الثاني

تقييم الآثار التنموية والأداء التنظيمي

كإستراتيجية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات

غير الحكومية التنموية

- مُقدِّمة.
- ملاحظة الإجازات ، كأساس للإدارة الفعّالة بالمنظمات غير الحكومية.
- بزوغ دور المنظمات غير الحكومية التنموية.
- المؤشرات والمقاييس المختلفة للأداء للمنظمات غير الحكومية :-
 - تقييم الأداء.
 - تقييم المبادرات التنموية من حيث علاقتها بالمنظمة.
 - مكونات عملية تقييم الأداء.
 - معايير العرض والتقييم.
- تقييم الأداء في المبادرات التنموية :-
 - طرق التقييم المتبعة.
 - تعريف طرق التقييم التقليدية.
- تقييم الأداء التنظيمي :-
 - التعلم من الأداء.
 - الأطراف الأخرى والمنظمات التنموية.
 - قياس الأداء التنظيمي.
 - محاولة بناء قاعدة لقياس الأداء التنظيمي للمنظمة التنموية.
- نحو إنشاء نسق مؤثر لتقييم الأداء للمنظمة التنموية.
 - إنشاء نسق لعرض وتقييم الإجازات بالمنظمة.
 - الربط بين المشاركة في المشروعات التنموية وبين المساءلة والشرعية.

الفصل الثاني

تقييم الآثار التنموية والأداء التنظيمي

كاستراتيجية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات

غير الحكومية التنموية

مقدمة:-

لقد لوحظ أن المنظمات غير الحكومية التنموية أو العاملة بالمجالات التنموية تنال مرتبة ضعيفة فيما يتعلق بالأداء الفعّال، خاصة وأنه من الصعوبة بمكان أن نجد نسق أو نظام يُحقّق مصداقية عالية في الأداء التنموي، أو بأهدافه، ولا يختلف الحال في المشروعات التنموية أو البرامج المتعلقة بها أيضاً، لذلك لم تكن أساليب التقنية المستخدمة قديماً تفي بغرض تقييم النتائج التنموية خاصة مع وجود أولويات للأهداف أو تدني الموارد المتاحة.

ويرجع ذلك القصور في التقييم الإداري بهذه المنظمات إلى:

- تعقد أو تشابك الأهداف المراد تقييمها.
- عدم الإتساق بين الفروض التي يقوم عليها نسق المساعدات مما يؤثر على الإدارة.
- القيود أو الحدود التي تُحد من قدرة المنظمات على ممارسة أنشطتها التنموية.
- عدم الملائمة في النسق الذي يركّز على المشروع فقط بدلاً من المنظمة ذاتها.
- الثقافة السائدة التي تُمجّد رد الفعل وليس الفعل.
- القصور في وجود النقاط الإرشادية التي نستند إليها في التقييم والمراجعة.
- الإعتبارات المالية، من حيث تكلفة التقييم أو المراجعة، وتأثيرها على الأداء.

ملاحظة الإنجازات، كأساس للإدارة الفعّالة بالمنظمات غير الحكومية:-

الهدف الرئيسي للإدارة هو قيادة المنظمة لتحقيق غاياتها، فإذا لم تكن هناك إنجازات مُدرّكة، وكانت مبنية على فروض تخمينية فقط، فإن أساس عملية صنع القرار الإداري

سوف تُسَمِّم بالضعف، ومن ثمّ ينعكس الأثر على العملية التنموية برؤيتها، وعند عدم ملاحظة الإدارة لنتائج أعمالها فهناك آثار، سوف تتمخض عن ذلك وهي:-

- ضعف الأرضية الصلبة للحكم بموضوعية على الأداء أو النشاط الجاري التنموي.
- صعوبة تطبيق مبدأ التكلفة - العائد، أو فعالية التكلفة الاقتصادية للنشاط.
- لا يُقِيم الأفراد في ضوء مجهوداتهم أو بمساهماتهم في الأداء التنموي.
- لا يُمكن تفويض السلطة لطرف ما بدون ثقة، وبدون معايير مُتفق عليها لتداول أو تفويض السلطة.
- الشرعية والمساءلة سوف يظلان من العوامل المسببة للقلق عند تقييم النتائج.
- من الصعوبة إن لم يكن من المستحيل أن تُؤكّد على معايير ثابتة تلتزم بها المنظمات غير الحكومية التنموية، في عرض نتائج الأداء.
- صعوبة التنبؤ بالاستدامة مُستقبلاً.
- ضعف القدرة على تحديد نقاط القصور في الممارسات التنموية.

ومن المُتعارف عليه أن تلك الجوانب الضعيفة للمنظمات التنموية، وغيرها كثير فَمَا لم نتناوله بالحديث هنا، من النواتج الفعلية لأداء هذه المنظمات التي تُؤثّر سلباً على أنشطتها التنموية.

صعوبات متعلّقة بتبيان الأثر التنموي:-

ثمة أسباب ثلاث تُصعّب من قدرة المنظمة التنموية على الإنجاز وهم:

- مُشكلات مُتعلّقة بالفروض.
- صعوبات منهجية.
- مُتطلّبات تنظيمية "الأول والثاني سوف نتطرّق لهما بهذا الفصل".

الترويج للتنمية البشرية (مشكلات متعلّقة بالفروض):-

يظهر عدم الإتساق بين الفروض المُستخدّمة في نسق المساعدة وبين الطريقة المُتبّعة في

التغيير " المؤشرات والمقاييس المختلفة للأداء" والذي نرى من خلاله أن تقييم الأداء يأتي على رأس سياق سلسلة المساعدات، وتحقق كفاءة المنظمة إذا استطاعت تدبير وحشد مواردها وطاقاتها في خط مستقيم وإذا تحلّت كوادرها الإدارية بالسلوك التنظيمي المناسب.

ومن ثم فإن الفروض التي تُبنى عليها المنظمة غير الحكومية التنموية أهدافها هي أيضاً وليدة ثقافتها التنظيمية السائدة، وأنه كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية قوية، بخاصة الشفافية والمساءلة، كلما أمكن التوصل إلى فروض قوية ومنطقية ومُتسقة مع الواقع.

فساد فرضية الرقابة:

ويحدث التغيير، عندما ينتقل الفكر التنموي من بنية المنظمة إلى المجتمع فعلاً، من خلاله تأثير المنظمات التنموية يتضاءل على المجتمع، وعندما تبدأ العوامل التنموية الأخرى عملها مجتمعياً، والعامل المُتحكّم هنا هو المورد البشري ومن ثم ينبغي العمل على الإرتقاء به وتنميته أولاً لتقبل السلوك التنموي الجديد المحيط به.

وأحياناً يكون المقياس الزمني المُتبع في تقييم النتائج من الطول بحيث يُعيق عملية التقييم فعلاً، ومن ثم ينبغي تحديد توقيت عملية التقييم، مع ملاحظة أن بعض الآثار للعملية التنموية قد لا تظهر إلا بعد الإنتهاء بفترات طويلة من نهاية المشروع، إن آثار النشاط التنموي على الفقر لا ينجم فقط من مجهود تلك المنظمات التنموية، ومن ثم لكي يُبين لما نحي الدعم والتمويل تلك الآثار ينبغي أولاً أن نُحدّد لهم الاختلاف الذي حدث في التنمية من دخول المنظمات غير الحكومية التنموية هذا المُعترك التنموي على المجتمع المحلي.

ومن المستحيل أن نتنبأ بالمستقبل، علاوة على ذلك فهناك أعداداً كبيرة من الأطراف التي تُشارك المنظمات في العملية التنموية وتؤثر على مصالحها أحياناً، وقد يؤدي ذلك لتضارب أو تناقض بين الأهداف أو المصالح بما ينعكس في نهاية الأمر على التنمية.

بزوغ دور المنظمات غير الحكومية التنموية:-

مُجرّد أن تتدفّق الموارد المختلفة من مصادرها بالمنظمات المشار إليها، إلى منصباتها بالمجتمعات المحلية، فإنها تتعرّض للعديد من عوامل عدم التأكّد والتأثيرات الثقافية بخلاف

تعرضها لزخم من المؤثرات الخارجية، وبذلك نجد أن هناك "دائماً" تعارضاً بين تطبيق مفهوم الإستدامة وبين المتطلبات المتعددة والغامضة أحياناً، ومن ثمّ فأيّ تصوّر لإمكانية العمل بهذه المنظمات بإستدامة ينبغي ربطه بعملية تغيير إقتصادي وثقافي وإجتماعي وسياسي أو بيئي.

أيضاً ينبغي على تلك المنظمات أن تُمارس الأنشطة التنموية باستمرارٍ غير مُقطعة داخل المجتمعات المحلية، ويجب عدم الفصل بين العملية التنموية للمنظمة وبين السياق المجتمعي العام الذي تعيش به وفيه، وإختصاراً نجد أن الفروض التي يقوم عليها نسق المساعدات والذي من خلاله تُمارس المنظمات التنموية أدوارها، لا يتحقّق لها الواقعيّة من دون تنمية بشرية واسعة النطاق لأبناء المجتمع المحلي.

تقييم المبادرات التنموية:-

رأينا من الصعوبة بمكان أن نُقيّم الأداء التنموي للمنظمات الحكومية العاملة في المجالات التنموية، وذلك لأنها تتضمن مستويات أداء ثلاثة وهي:-

- أنشطة تشغيلية.
- خيارات إستراتيجية.
- وضع تنظيمي في المجتمع.

المؤشرات والمقاييس المختلفة للأداء للمنظمات غير الحكومية:

تقييم الأداء:-

تبدأ المبادرة التنموية غالباً منذ اللحظة الأولى التي نتعرّف فيها على المشكلة، مثلاً، يُعاني أغلب أبناء الريف من سوء التغذية، فيتم دراسة الأسباب المختلفة التي تقف وراء تلك الظاهرة المرضيّة، وبعد التحديد الدقيق لأحد هذه الأسباب (نقص الحبوب)، يتم طرح المبادرة الخاصة بكيفية التعامل مع تلك المشكلة (بناء صوامع للغلال) وبطبيعة الحال فإن الهدف هنا ليس في تكدّس الطعام لهؤلاء الفقراء بقدر ما هو تخفيف من حدة الفقر السليّة على تغذية النشء أو النساء أو كبار السن.

ومن ناحية أخرى نجد أن سلوك الأفراد يُؤثر على برامج التنمية ذاتها نجاحاً أو فشلاً، في المثال السابق الخاص بسوء التغذية، نجد أن معدلات الإستهلاك والأنماط الغذائية السائدة تؤثر جميعها على قدرة برنامج التنمية الموضوع لنهاضة سوء التغذية على تحقيق نتيجة طيبة إيجابية، أيضاً قد تلعب بعض العوامل وتُغيّر من سلوك المستهلك الفقير، مثلاً، إذا إرتفعت أسعار الدواجن بالأسواق، نجد أن فقراء الريف ممن هم بحاجة إلى تلك الحبوب للتغذية يميلون إلى بيعها لمربي الدواجن تحقيقاً لوفرة في الدخل، وسوف نقف على بعض المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة المبادرات التنموية، ودور المنظمات غير الحكومية في المجالات التنموية، ومن الأهمية بمكان أن تُركّز المنظمات التنموية على النتائج المحققة فعلاً وليس على الجهد المبذول فقد يتم ذلك من دون نتائج مُستحبة أو مرغوبة أو لا تتفق مع مُتطلبات التنمية.

تقييم المبادرات التنموية من حيث علاقتها بالمنظمة:

في بعض الأحيان يُفضّل الرّبط بين المبادرات التنموية والمنظمات التنموية الموجودة، مثلاً الأخذ في الاعتبار وجود عالم يتمتع فيه الأطفال بحقوقهم، يُترجم من خلال المنظمات التنموية إلى برامج للحد من وفيات الرضع، وتقوم هذه بوضع خطط شاملة على مستوى المناطق الجغرافية المختلفة، سواء حضرية أو ريفية، أيضاً وضع برامج خدمات صحية للنساء أو الإناث قبل وبعد مرحلة الولادة، كذلك قد تتضمن تلك البرامج، توعية الجمهور من الذكور بتقبّل إنجاب الإناث، والعمل على تعليمهن أو تثقيفهن، ومن ناحية أخرى فهناك إستراتيجيتان يجب العمل في هذا الموضوع من خلالهما وهما:-

1- إستراتيجية طويلة الأجل: تعمل على تحسين قدرة الإناث على الوصول للخدمات التعليمية، ويترتب على تلك الإستراتيجية نوعين من التدخل التنموي وهما، زيادة دافعية الرجال لتعليم بناتهم، ودعم جهود المجتمع المدني لزيادة أو التوسّع في إنشاء المدارس لتعليم البنات.

2- إستراتيجية قصيرة الأجل: لزيادة المتاح من الخدمات الصحية لمرحلة ما قبل الولادة للنساء، في المناطق المتخلفة أو الريفية الفقيرة، وتتكوّن تلك الإستراتيجية

من مدخلين إثنين، الأول "العمل على تحسين المهارات الخاصة التقليدية لتربية الأطفال" والثاني "بناء القدرات المجتمعية المتعلقة بالتمويل".

ومن الأهمية بمكان أن نركز على دور وأهمية المبادرات التنموية في العمل على تغيير اتجاهات البشر في المجتمع المحلي تجاه بعض القضايا التي قد تُعيق أو تُحد من التنمية، وكل من تلك الإنجازات يستلزم قدر من المؤشرات الخاصة به، والتي تُبين لنا بجلاء طبيعة المقاييس المختلفة التي تحتاج إليها المنظمات غير الحكومية التنموية، عند البدء بتقييم إنجازاتها التنظيمية، ويتضح لنا أن الرؤية التنموية الخاصة بهذه المنظمات، لا يمكن الإرتكان إليها على أنها أحد المقاييس العملية المستخدمة وذلك بسبب إتساع الرؤى بما يستحيل معه تلخيصها في مهام يمكن قياسها فيما بعد، فَمَا يجعلنا نطرح سؤالاً جوهرياً "هل يمكن لتلك المنظمات حقاً أن تقيس تأثيراتها التنموية في المجتمع؟ وإذا كانت الإجابة بالنفي" فكيف نستطيع مُحاسبتها إذن؟ من الناحية العملية، يستحيل على المنظمات المشار إليها، أن تقيس أثارها التنظيمية على الأداء التنموي، ويتزايد هذا الشعور بين المنظمات التنموية ذات الصبغة الدولية والرؤية العالمية، ومن وجهة نظر الأداء، بالنسبة لهذه المنظمات، فهناك علاقة إيجابية بين الأداء التنموي وبين الإطار التنظيمي الموجود بها.

مكونات عملية تقييم الأداء:

وبالإضافة لما سبق، فهناك العديد من المعوقات التي تظهر أثناء عملية تقييم الأداء، مثلاً كيف نحكم على الأداء من زاوية التغيير الذي حدث؟ بخاصة مع إختلاف الوسيلة أحياناً لذلك فمن الأهمية بمكان أن نحكم على أبعاد عملية تقييم الأداء من منظور عملية التدخل الجارية نفسها من جانب المنظمات، والعمل على تحسين المقدرة على الإعتماد على الذات بين تلك المنظمات على المستوى المحلي، وينبغي العمل على تيسير مهام تلك المنظمات بالموارد والدعم اللازم لأدائها لأنشطتها وبخاصة:-

- حشد وتعبئة الموارد المحلية وغيرها بصفة مُستمرة.
- إدارة تلك الموارد بفاعلية وكفاءة.
- التأكد من خضوع كافة القيادات الموجودة للمساءلة.

- تحقق المشاركة الكاملة والمستمرة لكافة الأطراف المستفيدة من التنمية.
 - الأخذ بمفهوم التكلفة- العائد للحكم على كفاءة إنفاق الدعم الخارجي.
 - إجراء نقد موضوعي للسياسات وترجمة ذلك لأساليب محلية مناسبة للتنفيذ.
 - العمل على إدارة التفاوض بشأن الصراعات الداخلية.
 - التوزيع العادل للموارد والمنافع.
 - منع تلك المنافع عمّن لا يستحقها.
 - إضفاء الطابع الشرعي على عملية إستهلاك الموارد المحلية الموجودة.
 - التفهّم والترويج للحقوق المدنية.
 - خضوع جميع كوادر المنظمات التنموية للمساءلة.
 - عرض وتقييم والإستفادة من الدروس والخبرات السابقة.
- ولا شك أن العملية اللازمة لأداء تلك المهام ليست بالسهولة التي نتوقعها فمثلاً وعند تحقيق المشاركة من الأهالي، نجد أن عملية التقييم ذاتها تخلط بين الآثار التنموية الناجمة عن مؤثرات التغيير الخارجية، عن تلك الناشئة عن الجهود التنظيمية لهذه المنظمات، ولذلك نجد أنه اليوم، يحدث تركيزاً وإهتماماً، ببيان الأداء الذي يؤدي فقط إلى كم من الجهد المبذول في تحديد مؤشرات أو مقاييس الناتج "الموضوع شائك ومُعقّد بحيث يصعب وضع تلك المؤشرات فعلاً بدقّة، ولغلبة المنطق التبريري أحياناً على المنطق العلمي.

معايير العرض والتقييم:

- في الجزء السابق ألقينا الضوء على العوامل التي تلعب دوراً عند قيام المنظمات التنموية في البدء بتقييم نتائجها، ومن الممكن الآن أن نُلخّص هذه العوامل في الآتي:-
- تشغيل مستويات تنظيمية عديدة تُنسّق مع رؤى المنظمة.
 - توفير المعلومات في صورة ملموسة أو غير ملموسة.

- الإحتكام لنقاط مرجعية، يُمكن الأخذ بها كمعايير بعد ذلك.
 - العمل على التنبؤ المستقبلي بصورة مُضطرّدة.
 - وجود أطر زمنية لتطبيق تلك المعايير.
 - القدرة على تحديد أثر تلك المنظمات بعيداً عن العوامل الأخرى المؤثرة.
 - توفير المعلومات التي تُناسب مختلف المستخدمين في صناعة القرارات.
 - الربط بين التكلفة والعائد، في ضوء الموارد النادرة.
- وبطبيعة الحال نجد أن هذه المعايير من الصعوبة بحيث تُطبق كُلية أو فعلياً على المنظمات التنموية، لقياس أنشطتها، كما أنّه من النادر أن نجد قياس شامل لمختلف أرجاء المنظمة.

تقييم الأداء في المبادرات التنموية:

تتم هذه المنظمات كثيراً بالأداء، إلا أنّها تفتقر فعلياً لنسق قادر على إظهار نواتجها الحقيقية ومن ثمّ فهذا ينعكس على عدم تناسب مقاييس الأداء، ويُلقِي هذا الجزء من الفصل الضوء على الطرق التي يُمكن للمنظمات من أن تتبّعها لزيادة الدقة أو القدرة على قياس الأداء.

طرق التقييم المتبعة:

للتوصّل إلى ذلك تقوم هذه المنظمات بتطبيق ثلاث أنواع من الأدوات " العرض ، التقييم، والمراجعة" وحتى أواخر الثمانينات كانت الرّعة العلميّة تغلب على تلك الأنواع أو الأدوات، ويُفترض أن تُطبّق بتراهة وحياديّة، مع الفصل بين تطبيقها وبين العوامل الخارجية المؤثرة على النشاط التنموي الجاري، ويميل البعض لرفض ذلك الأسلوب بحجّة عدم تطابق عناصره مع بعضها البعض أو عدم جدواه، كما أنّه لا يُحقّق المشاركة المأمولة منه".

تعريف طرق التقييم التقليدية:

قديمًا أو تقليدياً كانت مُهمّة تقييم جهد أو ناتج عمل المنظمة التنموية يقع على عاتق المشروع التنموي ذاته " عرض نتائج وتقييمها" ويُمكن تعريف تلك الطرق على النحو التالي:

1- العرض: هو عمليّة مُستمرة من ترُقّب التنفيذ والعوائد الناجمة عن المبادرات التنموية وربطها بالوظيفة التنظيمية، ويقوم العرض أيضاً بتوفير المعلومات الضرورية أثناء صناعة القرارات التشغيلية، والمعلومات الناتجة عن العرض أبلغ وأدق من المتوقّع الحصول عليها لإرتباطها بالواقع، والتركيز في هذه العملية ينصبّ على العوامل الإدارية الداخلية مثل، التكلفة والجدولة الزمنية.

2- التقييم: هي عملية تقييم شبه مُستقلة، للنواتج وأثرها على العمليات التنموية الجارية، وتستهدف تلك العملية أيضاً الربط بين التقييم وبين الوظائف التنظيمية للمنظمة التنموية ذاتها، وتُساعد هذه العملية أيضاً مُتخذ القرار من خلال مدّه بالمعلومات الدقيقة والمناسبة من حيث التوقيت، وتُبين تلك العملية أيضاً درجة تأثير النواتج التنظيمية على العمليات التنموية.

3- المراجعة: هي عمليّة دوريّة، شبه مُستقلة تهتم بتقييم دور المنظمة وقدراتها، والتركيز الرئيسي لها ينصبّ على المستويات التنظيمية وعلى الرّؤى التنظيمية وكيفية تحويلها إلى موقف، والإعتراف العام والشرعيّة الإجتماعيّة، وتُبين دور المنظمة مُستقبلاً في المجتمع المدني، ومن الأهمية بمكان أن ندرك أن تلك الأدوات هي وسائل في حد ذاتها وليست غايات نسعى إليها فهي جميعها تُسهم في عرض مدى فعالية أو كفاءة الأداء التنظيمي حالياً أو مُستقبلاً، ويُفيدنا هذا في إمكانية تجنب النقد لأوجه القصور التنظيمي من جانب مانحي التمويل ومن الحكم بدقّة على كفاءة المنظمة التنموية، أيضاً الحصر الدقيق للخصائص والسمات التنظيمية لهذه المنظمات والتي تُؤثر أو تُسهم جدياً في تحقّق النتائج التنموية إمّا سلبياً أو بصورة إيجابية.

والجدير بالذكر أنه لا يمكن الفصل بين الأداء التنظيمي وبين القدرة على قياس النتائج المحققة رغم أن مانحي الدعم والتمويل قد يُنكرون وجود بعض من تلك السمات التنظيمية وتأثيرها على الإنجازات التنظيمية ذاتها، ومن ثمّ فهناك الآن بعض المشروعات التنموية التي تُديرها المنظمات ممّا لا تخضع لتأثير أو لنفوذ مانحي الدعم أو التمويل، فقط الممارسة الجيدة للنشاط.

حدود أوقود العرض والتقييم:-

العرض والتقييم عمليّتان مُستمرّتان، بغض النظر عن طبيعة المشروع المُنفذ، فالعرض هنا يقوم على مقارنة الفعلي من الأداء الفعلي سابقاً، بينما عمليّة التقييم تُجيب عن أسئلة ثلاث وهي:- ما الذي تغيّر؟ ما سبب التغير؟ هل التغير الحادث كان مقصوداً فعلاً؟، وفي ضوء جميع ما سبق يُمكن القول بأن عمليّتي التقييم والعرض من الصعوبة بمكان تطبيقهما على الممارسة الفعلية للمنظمات التنموية، لأنه أحياناً ما تكون النتائج المقصودة غير مُصرّح بها، وبالنسبة لنقطة البداية، يتطلّب التغير وجود أساس قوي للمقارنة بعد ذلك بين المحقّق من الأداء مع الأداء المتوقّع، ويستلزم الأمر أيضاً معرفة تأثير العناصر على بعضها البعض، ومن الضروري أيضاً أن نختار المؤشرات المناسبة للقياس وأن نُحدّد بدقة أهمية كل منها وأيضاً من الضروري أن نعلّم متى نتوقّف بعد ذلك، من حيث تحديد النقطة التي يُمكن للمنظمة أن تتوقّف عندها، ومن ناحية أخرى يُمكن استخدام هذه المؤشرات أيضاً في مرحلتي العرض والتقييم، خاصة وأنّه وبسبب الصعوبات التي تناولناها يُمكن القول بأن العرض والتقييم يُستخدمان هنا فقط للأنشطة أو العوائد التنموية وليست للأداء أو الوظائف التنظيمية، وذلك لأن هذه الأنشطة والنتائج لها من الحيات التنظيمي ما يُمكن معه القياس لها بالنسبة للموارد المُستخدمة فيها " كمّيات مُستخدمة"، يُمكن القول أيضاً بأن عمليّة العرض تُلقّي الضوء على الأهداف بدلاً من إظهار الأنشطة المؤثرة على حياة البشر، وتُثبت على أهداف مُحدّدة بذاتها ممّا يُسبب:-

■ نواتج غير مرغوبة، أو آثار ملحوظة على الأنشطة فيما بعد.

- أن الأولوية تُعطى للأنشطة على البعد التنموي المُستدام.
 - التركيز عند ممارسة النشاط التنموي على الوضع الحالي وليس الطويل الأجل.
- لذلك كان من الضروري وجود مؤشرات لقياس الأنشطة التنموية غير المُستدامة أيضاً، وترتبط عملية أو مرحلة العرض التنظيمي هنا بحجم أو كم المعلومات المتاحة الدقيقة، ودرجة تناسبها مع مراعاة تكلفة الحصول على تلك المعلومات والرُّبط بين تلك التكلفة وبين جدوى عملية العرض ذاتها، ومُجرد تحقق الأنشطة لابد من تنفيذ مرحلة التقييم مع ضرورة الإستناد إلى أساس مرجعي للقياس عليه لتحديد أوجه القصور أو التقدّم في الأنشطة أو الأداء التنظيمي التنموي، أيضاً نفس تلك العملية تهتم بالمعلومات المتوافرة اللازمة للتقييم والقياس، كُلّما كانت المعلومات دقيقة كُلّما جاءت نتائج التقييم مُطابقة للواقع فعلاً.

ومن المُشكلات التي تُواجه المنظمات التنموية اليوم، التقييمات الخارجية فهذه دائماً ما تقع في خطأ الغايات الزائفة للمنظمة ومن ثم تأتي تقييماتها مُنافية للحقيقة، كما قد تأتي بعيداً عن حاجات الفقراء أو المناطق الفقيرة الواجب تنميتها فعلاً، وطرح تصوّرات مُغايرة لواقع العملية التنموية الجارية فعلاً، وذلك رغم ما تُسبغه تلك التقييمات الخارجية من منهج علمي أو أساليب كميّة للقياس أو التقييم.

الانتقال إلى تفسير نتائج العرض والتقييم والمراجعة:-

يُقصد بالمنطق التفسيري للعرض والتقييم والمراجعة هنا، إلقاء الضوء على جوانب الأداء التنظيمية والاجتماعية من وجهات نظر الأطراف الأخرى، مع ملاحظة أن عملية التقييم والعرض عملية مُستمرة ومُحدّدة، وهذا التقييم التفسيري يحتوي على بعض السمات القريبة من المنظمات غير الحكومية التنموية، بمعنى أنها تُلقِي بدورها أيضاً الضوء على حقيقة البناء والدور التنظيمي لهذه المنظمات وأثرها على الأنشطة التنموية الجارية.

كما يُفيد التفسير أيضاً من حيث الإطلاع على وجهات النظر للأطراف الأخرى المُستفيدة أو المهتمة بالنشاط التنموي للمنظمات، ومن الأهمية بمكان أن نُشير أيضاً إلى أن

الأفراد أو ما يُطلق عليهم الأطراف الأخرى يُؤثرون بدورهم على الأداء التنظيمي للمنظمات، ومن ثمّ فعملية العرض والتقييم بقدر ما هي مفيدة للمنظمة فهي أيضاً مفيدة لكل من يهتم بالتنمية في حد ذاتها، بخلاف الاستفادة من ذلك، في الدمج بين مفهوم الاستفادة وبين الأداء التنظيمي التأموي، ومن الملاحظ أن المنهج التفسيري لعملية العرض والتقييم، يُفيد على مستوى حثّ أو تشجيع المنظمة والأفراد على العمل الإيجابي بعد ذلك، مع ملاحظة أن هذه العملية دائماً مُرتبطة بالتكلفة ومن ثمّ يجب العمل على تخيّر وقت إجراء تلك العملية.

حيث لوحظ أن حاجات وإهتمامات الأفراد أو الأطراف الأخرى تُؤثر أحياناً وبالسلب على حيادية المعلومات المُستخدمة في العرض والتقييم، وللتغلب على ذلك يُفضّل الأخذ بأدوات تقييم ذات تقنية عالية والتركيز على الأساليب العلمية في تجميع البيانات وتشغيلها بعد ذلك وتحويلها إلى معلومات، ومن ثمّ فإن حاجات الأطراف الأخرى المشار إليها ورغم وجودها فعلاً إلا أن عمليتي العرض والتقييم يجب أن تسير في خط مُوازي لها، بمعنى أن العرض والتقييم هما وسيلتي قياس فقط لِمَا تم وليس تطبيق لما يجب أن يتم من أداء أو أنشطة، ومن ثمّ فإن التفسير، كعملية، هي الأساس في تعريف أو التعرف على ما تم من إنجازات وبصورة تغلب عليها الرّعة الحكميّة الشخصية وأن تسمح بقدر الإمكان في الجانب العلمي الرياضي، وإن تمسّكت بأهداب فضيلة المشاركة لأيّ طرف آخر مُستفيد أو مُتأثر بالأداء التنظيمي للمنظمة.

هل يوجد ثمة تعارض بين الأسلوب العلمي الرياضي وبين التفسير؟

الإجابة بالفعل، بالإيجاب، فهناك تعارض بينهما، لغلبة الأسلوب الرياضي المُجرّد على الأول، وسيادة الرّعات الشخصية الحكميّة على الثاني، بحيث يصعب القول بإمكانية التفسير بعيداً عن الهوى الشخصي ومن ثمّ أيضاً فإن التفسيرات هنا تتباين بتباين وجهات النظر للمُفسّرين ذاتهم، وباختلاف الأساس المنطقي الذي يستند إليه كلّ منهم، ومن ثمّ نجد هنا أن المؤشّرات المُستخدمة في العرض أو التقييم تتباين نتائجها بدورها لغلبة الرّعة الحكميّة بداية في إختيار أيّ منهما يصلح للتطبيق أو الإستخدام.

وفي هذا الجزء ركّزنا على كيفية إدراك المنظمة لما حقّقه من إنجازات، فيما يتعلّق بالمبادرات التنموية، ومن منظور الدور التنموي واسع النطاق الذي تُمارسه تلك المنظمات.

تقييم الأداء التنظيمي:

التعرّف على كيفية التّدخل في العلميّة التنمويّة، شرط مُهم لتحقيق مُمارسة تنموية فعّالة من جانب تلك المنظمات، وللإدارة الناجحة لها، لذلك فمن الأهميّة بمكان أن يدرك هؤلاء الإداريّون والمؤسّسين لكيفية عمل المنظمة وللدافعيّة التي تُحرّكها على المستوى المجتمعي، ومن ثمّ يجب مراعاة الآتي:

- أن يتفهّم مانحي الدّعم والتمويل ظروف هؤلاء الفقراء جيداً وألاً يقتصر الأمر على النظر إليهم نظرة دويّة من مانح دعم لمن هم أقلّ منه في الإمكانيات.
- أن تُدعّم قدرّة الأطراف الأخرى المُستفيدة أو المُتأثّرة من التنمية على، التفاعل بإيجابية مع الأداء التنظيمي التنموي للمنظمة.
- بذل الجهود لربط الناس بالأداء التنظيمي التنموي الجاري.
- الربط بين الصراع والحلول المطروحة لها وبين مُشاركة الناس فيها.
- من المهمّ تقبّل فكرة أن الوقت مُحدّد وينبغي التقيّد به في أثناء إجراء عمليّتي العرض والتقييم.
- ضرورة وجود نسق الدّعم والنصح بصفة دوريّة لكافة الأطراف المُشاركة أو المُستفيدة من الأداء التنظيمي للمنظمات التنموية.
- العمل على تفويض بعض من تلك الأطراف الأخرى على المشاركة الفعّالة فيما يتعلّق باتخاذ القرارات التنظيمية المُؤثّرة على الأداء التنموي.
- الأخذ بفكرة الإدارة بالتدخّل، وربطها بالحوار الدائر مع الأطراف الأخرى.

التعلم من الأداء..

يتعرّض "جون أرجنتي" وبتوسّع لمفهوم الأداء بالمنظمات غير الربحية ويؤكد على أن تلك النوعية من المنظمات، تُعرّف نفسها من خلال حجم الأداء المُحقّق المقبول، كما قد تُعرّف نفسها من خلال تقليص النقد الخارجي الموجه إليها، أو من خلال التمسك بنظم إدارية يتحقّق لها الشفافية أو المساءلة لكوادرها الإدارية.

ومن الأهمية بمكان أن تستفيد قيادات هذه المنظمات التنموية من التجارب أو الخبرات الماضية التي مرّت بها، وتحديد نقاط القصور أو الفشل في البرامج التنموية التي خاضتها بسبب بنيتها أو أدائها التنظيمي وأن تعمل جهد المستطاع على تلافي ذلك مُستقبلاً، ومن المهم أيضاً أن تهتم المنظمة التنموية بالتدريب والاستثمار بهذا الإتجاه، وكيفية ضمان إتساق إتجاهات الكوادر الموجودة بها مع غايات المنظمة بما ينعكس على قدرة المنظمة، من حيث التأثير على القوى المجتمعية المسببة للفقر والتحوّل لنمط الإدارة الفاعلة.

ومن ثمّ ينبغي على المنظمة أن تربط بين العملية التنموية الجارية وبين تطوير قدراتها الذاتية التي تُمكنها من التعامل مع المُستجدّات أو المُتغيّرات التي تُؤثر على الأهداف التنموية أو على الغايات التنموية، ويهتم العديد من الباحثين بدراسة أسباب فشل المنظمات التنموية في الوفاء بأغراضها أو الوصول لغاياتها، محاولين في ذات الوقت الرّبط بين الفشل وبين القصور التنظيمي الداخلي الذي يُعجزها عن تحقيق أهدافها.

الأطراف الأخرى والمنظمات التنموية:

لاشك أن إرساء معيار لقياس الأداء للمنظمات غير الهادفة للربحية، يُسبب مشكلة أو صداعاً مُزمناً لكل مَنْ يتصدى لهذه المهمة، خاصة وأننا نعلم أن هناك أطرافاً أخرى مُستفيدة أو مُتأثرة من جُراء العملية التنموية الجارية، وأن قياس الأداء في ظل وجود هؤلاء يُصبح شيئاً غير مألوف بالمرّة، كما أنّه يعني الجمع بين الكوادر الإدارية وبين تلك الأطراف الأخرى في مقياس واحد" أنظر جهود روزيث موس كانتر حول صياغة تلك المعايير من حيث أنّها:

- تتضمن الفعالية، ومن ثم ينبغي الرُّبط بينها وبين دورة حياة المنظمة ذاتها.
- بدلاً من الإحتكام إلى مقاييس شاملة قاصرة، ينبغي البحث عن مقاييس مُحدَّدة.
- إستبدال مفهوم الأهداف التنظيمية بمفهوم الإستخدامات التنظيمية لعمومية الأخير.

وأيضا يطرح بيتر دريكر-توصيات مشابهة من حيث أنها تؤكد على:-

- أن الأداء يجب أن يتحدَّد ويُفسَّر بدقَّة بالفتن.
 - أن الإستفسارات هي التي تُحدِّد أسس التقييم.
 - أن المعايير يجب أن تُشتق من الثقافة بين جنبات المنظمة.
 - أن عملية التقييم التنظيمي يجب أن تتم بمشاركة جميع الكوادر الموجودة.
- ختاماً لذلك يُمكن القول بأن المنظمة غير الحكومية العاملة في أيٍّ من المجالات التنموية تتأثر وتُؤثر على الأطراف الأخرى الموجود مُجتمعياً أو حتى بأولئك الموجودين بداخل المنظمة ذاتها، وأن قياس الأداء يشمل الكوادر الموجودة بالقاعدة الجماهيرية العريضة بالمنظمة ولا يتوقَّف القياس فقط على المستويات الإدارية العليا أو الوسطى.

قياس الأداء التنظيمي:

ذكرنا أن المنظمات التنموية تتضمَّن بين جنباتها أطراف أخرى من المجتمع المحلي، ومن ثم ينبغي العمل على قياس أداء هؤلاء داخل وخارج المنظمة، بمعنى آخر قياس الأداء للمنظمة بوجود هؤلاء أو بدون وجودهم.

الأطراف الأخرى:-

بدأ رواج ذلك المصطلح مع مطلع السبعينات من القرن الماضي، كأداة للتخطيط الإستراتيجي، لذلك ساعد المصطلح رجال الأعمال آنذاك، على التحديد الدقيق والفهم العميق للروابط أو الصلات والمعاملات الموجودة مع البيئة الخارجية.

والطرف الآخر، هو أو هي، فرد أو جماعة من الناس مُستفيدة، أو مُهتمة بما يتم من أعمال تنموية، وهي على استعداد للتعاون أو العمل من أجل بلوغ الغايات التنموية المرغوبة هنا، ولما لا شك فيه أن تلك الأطراف تُمثل جزءاً لا يتجزأ من السياسة الموضوعة للتنمية المحلية، ومن ثمّ فنجاح المنظمة في بلوغ آمالها رهن بتحقيق مشاركة فاعلة لتلك الأطراف الأخرى. وبالنسبة لتلك الأطراف الأخرى نجد أن منها أنواع ثلاثة:-

1- النوع الأول: المنظمة عليها إلتزام قانوني نحوهم، وهؤلاء يُمثلون أغلب مجموع السكان بالمناطق المراد تنميتها.

2- النوع الثاني: تلك الأطراف التي تلتزم المنظمة بإشباع حاجاتها.

3- النوع الثالث: فرد أو جماعة، يتأثرون بنشاط المنظمة بطريق غير مباشر، ويسعى هؤلاء للتأثير على المنظمة بشتى الطرق ومن ثمّ فهم من الأطراف التي ينبغي مُراعاتها.

محاولة بناء قاعدة لقياس الأداء التنظيمي للمنظمة التنموية:

يُقصد بذلك مجموعة المعايير التي تستند إليها المنظمة لقياس الأداء التنظيمي بها، وتوصّل لهذه القاعدة من خلال التفاوض مع الأطراف الأخرى المشتركة أو المشاركة، كذلك هي تُعبّر عن الحد الأدنى من القُدّرات التنظيمية المُتاحة للمنظمة، ويتطلّب التوصل لهذه المجموعة من المعايير ضرورة التعامل مع جملة من الرؤى المُتباينة والحقوق والمصالح التي قد تتعارض أيضاً مع بعضها البعض، وتحديد مصادر التوتّر ومنها هنا:-

1- الإختلافات في القُوّة النسبيّة لموظفي الحكومة، وبين الأطراف الأخرى.

2- تباين في التأثير النسبي على المنظمات التنموية " ما نحى الدّعم أكثر تأثيراً".

3- إختلاف في الحقوق الرسميّة والمصالح من جهة مانحي الدّعم ومن ناحية المنظمات نفسها.

4- إختلافات بين الموجودين بالداخل وهؤلاء الموجودين بالخارج "المنظمة".

وللتوصل لمعيار ناجح لقياس أداء الأطراف الأخرى: على المنظمة:

- 1- أن تكون واضحة تجاه عدد هؤلاء وقوتهم وتأثيراتهم.
- 2- وأن تكون بداخل المنظمة من الشفافية والوضوح ما يُمكنها من تحديد تلك المجموعات من الأطراف الأخرى.
- 3- وأن تُحدّد لكلّ دوره بوضوح في العملية التنموية.
- 4- وأن تقوم بذلك مع كلّ طرف على حده "تفاوض".
- 5- ومن الأهمية بمكان أن تُعزّز قيادة المنظمة من قدرّات هؤلاء على المشاركة من خلال مُساعدتهم تدريبياً، ومُساندتهم على الإنخراط في كافة الأعمال بالمنظمة من مجالس الإدارة إلى كافة المستويات التنظيمية بها.

واليوم ونتيجة للخبرات العديدة التي مرّت بها المنظمات التنموية، فإنّها عملت جاهدة على تقليص الحدّ من تأثير الأطراف المانحة للدّعم أو التمويل من التأثير على سياسة أو خطط عمل المنظمة ذاتها، على سبيل المثال يُمكن أن تقوم المنظمة بالآتي:-

- 1- تجميع كافة الأطراف الأخرى في جلسة واحدة، وإتاحة الفرصة لهم جميعاً لطرح أفكارهم وتوقعاتهم وتصوّراتهم بشأن العملية التنموية، بحيث تعمل المنظمة بعد ذلك على تنقية تلك التوقعات وبلورتها في صورة توقعات أو غايات مُحدّدة.
- 2- منهج آخر، من خلال بناء قاعدة أو أساس لقياس الأداء، في ضوء وجود سياسة واضحة للمنظمة تحتكم إليها، يُمكن إستخدام تلك القاعدة المعاييريّة كوسيلة للقيام بما يُسمّى بالمراجعة الإجتماعية، لأداء أو إنجازات المنظمة بوجه عام، وما نقصده بالمراجعة الإجتماعية هنا: عملية التقييم الدوريّة لأداء المنظمة، وتقوم الفكرة على تجميع الآراء والأفكار والرؤى ووجهات النظر المتعلّقة بالأداء التنظيمي بالمنظمة، باختصار فهذه المراجعة الإجتماعية هي بمثابة أسلوب أو طريقة مؤسّسية للإنصات والإصغاء لوجهات نظر الآخرين داخل المنظمة أو خارجها ممّن يملكون التأثير عليها أو التأثير بها.

وهنا نجد أن الأطراف الأخرى التي سبق وأن تحدثنا بشأنها لا تخرج عن الفئات التالية:-

- 1- المستهلكون بالجنوب.
 - 2- التجار الممولون بالشمال.
 - 3- الجهات الحكومية " جمارك/ ضرائب " بين الطرفين.
 - 4- الكوادر الموجودة بالمنظمة ذاتها والتي تؤثر على سير الأداء.
- وبتطبيق مفهوم المراجعة الاجتماعية على قياس أداء المنظمات غير الحكومية التنموية، يُمثل إضافة جيدة لعمل تلك المنظمات حيث يجعلها دوماً على بينة من أمرها إن هي انحرفت عن الأهداف التنموية المرصودة لها، وتُمثل في ذات الوقت تقيماً جيداً للعنصر البشري الموجود.

ويمكن تحديد وتوضيح مفهوم المراجعة الاجتماعية في ضوء:-

- تحديد المراجع الاجتماعي المستقل الكفء.
- تحديد الأطراف الأخرى المستفيدة من تقارير المراجع الاجتماعي.
- تحديد النسق القيمي بالمنظمة وأهدافها، والمعايير الحكمية بها.
- تحديد المؤشرات والغايات.
- تصميم الأساليب المختلفة لتقييم الأداء طبقاً للمؤشرات الموضوعية.
- القيام بالتقييم.
- إعداد ما يُسمَّى بالحساب الختامي الاجتماعي.
- التحقق "من أدوات المراجعة".
- توزيع تقارير المراجعة الاجتماعية على الأطراف الأخرى.
- تطبيق ما جاء بتوصيات هذه التقارير على المنظمة "بعد الشُّبْت منها".

وبصفة عامة نجد أن هناك تماثلاً أو تشابهاً بين عملية المراجعة الاجتماعية التي أشرنا إليها وبين عملية التقييم للأداء التنموي التي تناولناها في بداية هذا الفصل، وأنه في مختلف الحالات ينبغي الإحتكام إلى معايير أو مؤشرات القياس.

نحو إنشاء نسق مؤثر لتقييم الأداء للمنظمة التنموية:-

كما ذكرنا سابقاً، فإن القصور الموجود بالأنساق الداخلية بالمنظمة تُعيقها فيما بعد عن قياس أدائها بكفاءة، ومن ناحية أخرى نجد أن هناك نُدرّة بين المنظمات التنموية صغيرة الحجم في الإلتجاء أو الأخذ بعملية المراجعة الاجتماعية لما تُسببه لها من إرهاق مالي لا تتحمّله، ومن هنا نجد أن معظم المنظمات التنموية تأخذ بأسُس أو معايير للأداء قد تكون بعيدة كل البعد عن الواقع، والواجب يُحتمّ هنا أن تبدأ المنظمة في بذل الجهد لإرساء أسُس نسق أو نظام جيّد لقياس الأداء يُراعي البناء التنظيمي الموجود ويتعد في ذات الوقت عن الحكمة الشخصية.

نحو إنشاء نسق لعرض وتقييم الإنجازات بالمنظمة:-

ترتبط عملية إنشاء نسق لعرض وتقييم الأداء بوجود نظام معلومات وتغذية مُرتدة قوي وبالتالي، ما لم تجد المعلومات الدقيقة المناسبة، فإن الحديث عن العرض والتقييم للأداء يكون عبثاً ومن دون جدوى، فالمعلومة بقدر ما تُفيد المنظمة فإنها كذلك تُفيد باقي الأطراف الأخرى والتي أشرنا لبعضهم بصدر هذا الفصل. ومن ثَمَّ ينبغي أن تتوافر لدينا كافة البيانات والمعلومات اللازمة للقيام بعملية العرض والتقييم، وبالتالي الحكم الجيّد والصائب على إنجازات المنظمة من خلال مشروعاتها التنموية.

على أن إنشاء نظام المعلومات هنا يتقيد ببعض المخاطر ومنها:

- وجود إلزام حقيقي بما يُسمّى بالتعلم التنظيمي.
- وجود إلزام حقيقي بتحويل ما سبق إلى جدول زمني أو ميزانية مالية.
- وجود ثقافة تنظيمية للبحث والتحري والإستقصاء بدلاً من ردّ الفعل فقط.
- ينبغي تحديد دور لكل واحد من الكوادر الموجودة بالمنظمة.

وهذه الخطوات تحتاج بدورها إلى، الآتي:-

- اختيار مؤشرات قياس المعلومات المناسبة.
- تحديد مصادر البيانات والمعلومات، بحسب الإستخدام.
- الرجوع للآخرين طلباً للرأي أو النصح أو الإستشارة الفنية.
- الإتفاق على نسق مُحدّد لتجميع البيانات وتحليلها وتحديد المسئول عن ذلك.
- تحديد توقيت وزمن ومكان تفسير المعلومات، وإحتياج كل طرف منها.

والمشكلة التي تُواجه هذه المنظمات، عند مُمارستها لأعمال المدافعة، أن الأطراف التي تُعول هي عليهم في تحقيق النجاح، هُم الذين قد يسعون إلى طمس معالم أو جهود المنظمة ذاتها، كما أن التغيير الذي يطرأ على سلوك الأطراف الأخرى قد يُسبب أيضاً إجهاضاً لجهود المنظمة التنموية لأدائها الفعلي.

مثال لأداء المنظمة التنموية:-

منظمة التدريب للكفاية، أنشئت بجنوب أفريقيا، هدفت إلى تحسين الكفاءة والكفاية بين المنظمات التنموية الأخرى، من خلال أخذها بالبرامج التدريبية لرفع مستويات النشاط وتنمية المهارات بين الكوادر العاملة بهذه المنظمات التنموية المختلفة، وبعد فترة قصيرة من الزمن إستطاعت تلك المنظمة أن تبني سُمعة جيّدة بين المنظمات التنموية العاملة بجنوب أفريقيا بل وإمتدّت شهرتها للمستوى الدولي، كما إستطاعت أيضاً تغطية تكاليفها المُتعدّدة من خلال الرسوم والمصروفات التي تُحصّلها جرّاء منحها السدورات التدريبية للمنظمات الأخرى، ويُمكن النظر لهذه المنظمة على أنّها إحدى المنظمات التي إستطاعت تحقيق الكفاية الذاتية من الدّعم أو التمويل ثُمّا يجعلها تتحرّر إلى حد ما من سُلطة ورقابة مانحي الدّعم والتمويل من أطراف خارجية، لذلك لم يكن هناك محلاًّ للسؤال التالي "لماذا تسعى المنظمة إلى الكفاية؟" فهناك ولاشك إختلافاً كبيراً يعود على المنظمة التي تأخذ بأسباب تُحقّق الكفاية بها، أقلّها التحرّر من ضغوط الجهات المانحة في التدخّل بشئونها أو تغيير سياساتها ميّلاً ناحية أحدهم على حساب الأداء التنموي المطلوب.

ومن الأهمية بمكان أن تُؤكد على أن المنظمات التنموية وبغض النظر عن أنشطتها أو مجالاتها المختلفة، تسعى جميعها إلى تحقيق مُجتمع مدني قوي، تتعمق به جهود المشاركة والديمقراطية، لذلك من الأهمية بمكان أن تدفع الناس دفعاً للمشاركة بالجهود التنموية التي تنعكس في نهاية الأمر على حياتهم، ولذلك يُمكن القول بأن القضية ليست في مُجرد تحقيق الكفاية لإحدى المنظمات أو لها كُلّها، أو لقياس الأداء التنموي للمنظمات العاملة بهذه المجالات، بل القضية وحسب إعتقاد البعض هي في نظرة الآخرين من المُستفيدين لجهود تلك المنظمات، ومن ثمّ ينبغي العمل على ضمان أن تُحقّق المشاركة الكاملة للمواطنين في مختلف مراحل صنع السياسة، وتنفيذها وتقييمها ثم العرض لنتائجها بعد ذلك.

وعلى كُلّ، نجد أن زيادة كفاءة أو فاعليّة وكفاية المنظمات التنموية، بدون شك يزيد من قدراتها على إتخاذ القرارات التنموية التي تُقرّب بينها وبين الغايات التي تطمح إليها على المستوى المجتمعي.

أهداف منظمة التدريب من أجل الكفاية هي:-

- تحقيق هدف أكثر من 90% من المنظمات التنموية في تمكين البشر في المحليات.
- من خلالها، يُمكن لكل المنظمات المُستفيدة من تحقيق أهدافها القصيرة والمتوسطة الأجل، وسهولة قياس نتائجها فيما بعد.
- بعد ستة أشهر، من التواجد على الساحة، إستطاعت إنجاز الكثير من الكفاية للعديد من المنظمات التنموية.

ومن خلال التدريب يُمكن للمنظمات التنموية أن تضع أهدافاً وبرامج تتفق والواقع الفعلي لها وللبيئة المحليّة التي تعمل بها ولها، ومن ثمّ يُمكنها أيضاً أن تُعيد النظر في النتائج التي ترغب فيها بدون غلو أو شطط.

من أجل ذلك فقد طوّرت هذه المنظمة التدريبية مجموعة إستفسارات تطرحها على العميل الراغب في الإستفادة من خدماتها وهي:-

- ما الاختلاف الذي تسعى إليه؟
- هل أنشطتك هي الغايات التي تُريدها في النهاية؟
- هل حدّدت بدقة الفئة المناسبة من الجمهور التي ستُخاطبها؟
- أيّ من أنشطتك هي الأقدر على مُساعدتك لبلوغك أهدافك التنموية؟
- كيف تتأكّد من فعاليّة تلك الأنشطة؟
- كيف تقيس مستوى التقدّم؟
- ما هي المؤشّرات المناسبة لاستخدامها في القياس؟
- ما الأثر الذي تسعى لإحداثه في المجتمع؟

الرّبط بين المشاركة في المشروعات التنموية وبين المساءلة والشرعيّة:-

في هذا الفصل بدأنا بحصر الجوانب السلبية في عمل المنظمات غير الحكومية التنموية، والتي تكمن بدون ظهور أثناء تقييم إنجازاتها، ونجد الآن من تلك الآثار السلبية ما يُسمّى بندرة أو إخفاء المساءلة، لذا نحن بهذا الجزء سوف نُلقي الضوء على كيفية تحقيق الإنجازات التنموية من دون ضياع للمساءلة، ومن المتعارف عليه أن المساءلة العامة أو بصورة أخرى ما يُطلق عليها الخضوع للمُحاسبة العامة، هي بمثابة إخطار للكافة بحجم الأنشطة المُنفّذة فعلاً، وطبيعة الأداء ومدى إتفاقه مع الخطط المُستهدفة تاركة الأمور للعامة للحكم على مصداقيّة المنظمة في الوفاء بتعهداتها، وهو إخطار يغلب عليه الصبغة الرسمية، خاصة إذا إتّصل الأمر بمال عام يُنفق هنا وهناك، ومن الجلي القول بأن كافة المنظمات العامة والخاصة الآن ينبغي ان تخضع للمُساءلة والمُحاسبة من قبل جهات يُناط بها التدخّل لتصويب الأمور ومُحاسبة المقصّر من هؤلاء أو أولئك، نفس الشيء ينطبق على خضوع المنظمات غير الحكومية العاملة في المجالات التنموية للمُساءلة والمُحاسبة لما تتلقّاه هذه المنظمات من هبات ودعم حكومي وتمويل كبيراً من المفترض أنّها تُوجّهه جميعه إلى البرامج التنموية المُستهدفة محلياً.

المساءلة والمنظمات التنموية:

يُمكنك النظر بتمعن لأعمال "ميكي ادواردز" دافيد هولم للإطلاع على المقدمة التي كتبها عن الأداء بالمنظمات التنموية والمساءلة والعلاقة القوية بينهما، وتميزهما بين نوعين من المساءلة وهما:-

1- المساءلة الوظيفية: مسئولة عن الوقوف على مدى الإستخدام الحسن للموارد المتاحة؟

2- المساءلة الإستراتيجية: من حيث قدرة المنظمة التنموية على التأثير على المنظمات الأخرى المتواجدة محلياً، أو على البيئة الكبيرة المحيطة بها، في الأجلين المتوسط والطويل.

والقضية، بحسب وجهة نظر الكاتبين، هي في كيفية صياغة التقارير والمعلومات وتوصيلها إلى الأطراف الأخرى، وكيف يحكم هؤلاء على مصداقية أو دقة تلك المعلومات، ومن النادر أن نجد منظمة عامة تبعد من تلقاء نفسها عن الخضوع للمساءلة، فصميم عمل النظام الديمقراطي أن تُتاح للكافة المعلومات التي تُبين لهم ما يحدث من إنفاق للأموال العامة، بحيث يستطيع هؤلاء التأثير على القرارات السياسية من خلال نظام التصويت الانتخابي.

ومن الأهمية بمكان أن تُشير إلى أن المنظمات التنموية غير الحكومية العاملة بدول الشمال تخضع لنظام صارم من المساءلة والمحاسبة، بعكس نظيرتها ممن تعمل بدول الجنوب، ولا شك أن ذلك القصور في تطبيق المساءلة بين المنظمات التنموية بدول الجنوب قد يكون السبب أحياناً وراء فشل برامج هذه المؤسسات وعدم تأثيرها التأثير المطلوب من حيث العمل على التغيير المجتمعي.

لذلك ينبغي العمل على تطبيق المساءلة والمحاسبة كخطوة أولى إذا أُريد النجاح لبرامج التنمية للمنظمات غير الحكومية العاملة بالمجالات التنموية بالجنوب، وأن تتكيف تلك المنظمات مع فكرة وجود أطراف أخرى قادرة ومؤهلة على مساءلتها على أدائها وعلى أنشطتها، وفي ذات الوقت ينبغي أن تتحلى تلك المنظمات التنموية بأكبر قدر من الوضوح والشفافية بما يُمكن باقي الأطراف الأخرى من المشاركة في

مختلف مراحل النشاط أو الأداء التنموي للمنظمة، وبداية ذلك من خلال العمل على بناء وتنمية القُدَرَات المختلفة بين الأطراف الأخرى أو الجماعات التي سَيناط بها القيام بمهام المُساءلة للمنظمات التنموية.

ومن دون شك فلا إختلاف بين تنمية تلك القُدَرَات والمهارات المنوط بها القيام بواجبات المُساءلة ومُحاسبة المنظمات التنموية وبين العمل على تمكين المجتمعات المحلية، فهذه الأخيرة توصل لذات الهدف في نهاية الأمر.

ويمكن صياغة معايير لمساءلة المنظمات على النحو التالي:

- تطبيق مفهوم "العوصفة الذهنية" للتوصل لأفضل المعايير المناسبة لقياس الأداء.
- ترتيب تلك المعايير بحسب أهميتها وقوتها.
- إجراء ورش عمل للتقييم، كل ستة أشهر للوقوف على سبب تدني بعض المعايير في الترتيب عن الأخريات.
- إعادة النظر في الترتيب الموضوعي بالمقارنة بالمنظمات الأخرى.
- الإتفاق بشأن المشاركة المجتمعية المحلية، وربط ذلك بعملية قياس الأداء.
- تطوير نسق معلومات محلي إداري، للمساعدة على التطبيق الجيد للمُساءلة.
- المشاركة المجتمعية في مختلف الأنشطة التنموية.

وقد لوحظ أن معوقات الأخذ بالمساءلة هي:-

- القلق، بين الكوادر الإدارية بالمنظمة من صعوبة التكيف مع التغيرات الجديدة في علاقات القوة بالمنظمة والتي تُعطي للبعض فرصة المراقبة والمُحاسبة على أعمالهم.
- حدوث تحول في بنية الإدارة من "الهيكلية" إل النمط المرن الإستجابي.
- الخوف من الوقوع في الأخطاء.
- التغير الحادث في بنية صناعة القرار والتحكم بالموارد.

لذلك ينبغي التحوُّط قبل تطبيق مفهوم أو مبادئ المساءلة أو المحاسبة، واختيار الوقت المناسب، والعمل قبل ذلك على تأهيل كوادر المنظمة لإعدادهم لتقبُّل التحوُّلات في علاقات السلطة والمسئولية بالمنظمة، وتقبل "أيضاً" فكرة وجود جهات أو أطراف أخرى من خارج المنظمة ولها صلاحية التدخُّل بالتوجيه والمحاسبة.

ومن الأهمية بمكان أن نُشير إلى أن المساءلة والمحاسبة تفرضان على المنظمات التنموية العاملة في المحليَّات، ضرورة التمسُّك بقواعد للعمل، والسلوك مُتَّفَق عليه سابقاً، بحيث تكون مُجْبَرَة هي عن عدم الحياد عنه، وإلاَّ وصُمت بعدم الشفافية في أعمالها وخضعت لمساءلة شديدة بجريمة أنَّها أخفت أو وارت بعض من أنشطتها عن عيون العامة خوفاً من تبين هؤلاء لجوانب فشل ذريع قد مُنيت به هذه المنظمة أو تلك، لذلك نجد أن الإتجاه الحديث في الجدل الفكري الدائر بشأن المنظمات التنموية يُركِّز بصفة خاصة على كيفية الأخذ بمبادئ المساءلة والمحاسبة، للوقوف على نتائج أعمالها وأنشطتها بجلاء.

شرعية أو وضعية المنظمات التنموية وربطها بالمساءلة:-

يُقصد بالشرعية هنا، المصادقية التي تحوزها المنظمة التنموية بالمجتمع التي تعمل به، وهي بصفة عامة سمة ينبغي الحرص على وجودها بالمنظمات التنموية، خاصة أيضاً وأن من المُتَّفَق عليه أن تلك المنظمات التنموية، هي شريك أساسي في عملية التنمية بالمجتمع، وأن المصادقية أو الشرعية هنا تفترضان أن تقوم المنظمة التنموية بعرض نتائج أعمالها وإنجازاتها على الكافة فمن هم يتأثرون بهذه الأعمال أو بأي طرف آخر.

ومن ثمَّ يُمكن القول بأن ثمة رابطة أو صلة قويَّة بين المصادقية والمساءلة وبين تحقيق المنظمة التنموية لغاياتها المحددة سلفاً، فتقبُّل المنظمة لفكرة الأخذ أو الخضوع للمساءلة يعني زيادة جُرعة المصادقية لها في عيون الآخرين.

الفصل الثالث

التدخل لإجراء التحولات التنظيمية كاستراتيجية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية

- مقدمة.
- السمات الخاصة بالتحولات التغييرية التنظيمية:
 - التغييرات التنظيمية وتلك الثورية.
 - تحولات تنظيمية بفعل الإدارة.
 - التغيير والتعلم المستمر:-
 - تغيير الثقافة.
 - مفهوم الثقافة التنظيمية.
 - الثقافة التنظيمية والفعاليات التنظيمية.
 - كيفية تشخيص الثقافة التنظيمية بالمنظمات:
 - المنهج السلوكي.
 - منهج القيمة التنافسية.
 - منهج الفروض الكامنة (العميقة) بالمنظمة.
- كيف يمكن العمل على تغيير الثقافة التنظيمية بالمنظمات؟
- متطلبات إجراء تغيير تحويلي (تحولات تنظيمية).
- إستراتيجية للتصميم الذاتي.
- التعلم التنظيمي:
 - عمليات التعلم التنظيمي.
 - مستويات التعلم التنظيمي.
 - تنظيم عمليات التعلم.
 - إستراتيجيات التغيير.

الفصل الثالث

التدخل لإجراء التحولات التنظيمية كاستراتيجية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية

مقدمة:-

نتعرض بهذا الفصل لطرق وأساليب التدخل التي تهدف لإجراء تحولات تنظيمية، كما يبحث هذا الفصل أيضاً في الكيفية التي يتم بها تغيير السمات الأساسية بالمجتمع أو تغيير ما يُطلق عليه الثقافة التنظيمية، ومن ثمّ تُلقَى هذه الأساليب المتبعة للتدخل هنا الضوء على العلاقة بين المنظمات الموجودة والبيئات التنافسية، كما تتعلق أيضاً بالإستراتيجيات والثقافات التنظيمية المتبعة والواجب القيام بتغييرها.

وبصفة عامة تحدث التحولات التنظيمية كرد فعل أو إستجابة قوية للتغيرات الاجتماعية المرتقبة على مستوى البيئات التنظيمية الموجودة أو على مستوى التقدم التقني الجاري، ومن ناحية أخرى ترتبط هذه التحولات التنظيمية بالعمليات الجارية على مستوى المجتمع لتغيير البيئات الثقافية التنظيمية الموجودة، ولذلك تُعتبر عملية التحول التنظيمي أمراً حديثاً نسبياً ويرتبط أيضاً بالتطوير التنظيمي، لذلك نجد اليوم خلطاً شديداً بين العامة فيما يتعلق بالتعريف أو المعنى للمفهومين معاً لذلك نحن نبدأ هذا الفصل بالتعرف على السمات الرئيسية الخاصة بهذه العملية من التحولات التنظيمية كما سنتناول أساليب ثلاثة من التدخل لإجراء هذه التحولات التنظيمية:-

1- التغيير الثقافي "للبنية الثقافية": ويُقصد بها أنماط الفروض والقيم والمعايير المشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد، وتُشير الدراسات الحديثة للأثر الكبير للثقافة التنظيمية على الفرد أو التنظيم بكامله.

2- التصميم الذاتي: يُقصد بها عملية إختيار وتحديد طبيعة التنظيم المرغوب وهي هنا عملية تقوم على المشاركة بين أطراف مُتعددة للتوصل لهذه البنية التنظيمية الملائمة.

3- التعلّم التنظيمي: يُقصد به المقدرة على إجراء التغيير والتطوير في نفس الوقت، وتُساعد هذه الأداة المنظمة أو التنظيم على التحرك وتجاوز المشكلات الموجودة بالحل أو البحث عن البدائل المختلفة.

السمات الخاصة بالتحوّلات التغييرية التنظيمية:

شهد العقد المنصرم تحوّلات تنظيمية عديدة، شملت الكثير من المنظمات الموجودة سواء على مستوى بنيتها الداخلية أو على مستوى علاقتها بالبيئة الخارجية، ويعزوا البعض هذه التحوّلات لعامل المنافسة الشرسة الوافدة من الخارج والذي يدفع المنظمات دفعاً للتحوّل لكي تُناسب ظروف السوق أو البيئة الخارجية وحتى لا تجد هذه المنظمات نفسها خارج حلبة المنافسة، ويتم التحوّل التنظيمي من خلال إعمال النظر والفكر في التوجّهات الفكرية والنظرية والبنية الثقافية التي تحكم عمل المنظمة من الداخل، أو من حيث علاقتها بالخارج بمعنى أنها تغييرات راديكالية بالمقام الأول وتبحث أيضاً في كيفية تطوير العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، وحتى الآن لا تزال عملية التدخّل من أجل إجراء التحوّلات التنظيمية في بداياتها وتُعتبر من ضمن عملية التطوير الشاملة.

ومن ناحية أخرى تهتم المنظمات على اختلاف أنواعها بالتحوّلات التنظيمية وبخاصة على مستوى تغيير البنية الثقافية التنظيمية الداخلية، مالم تطرأ أمور من شأنها إيقاف هذه العملية، ومالم تتوافر الخبرات والمهارات التنظيمية اللازمة للبدء بهذه التحوّلات التنظيمية، ولذلك يُشير البعض إلى أن التحوّلات التنظيمية تحدث غالباً لأسباب ثلاثة وهي:-

1- التغيّرات الحادة على المستويات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتقنية والقانونية على مستوى المجتمع بكامله.

2- طبقاً للتحوّلات بدورة الحياة، والتغيّرات التي تطرأ على دورة حياة المنتج.

3- الديناميات الداخلية بالمنظمات، من حيث التغيّر بالحجم أو الإستراتيجيات أو العائد.

التغيرات المنتظمة وتلك الثورية:

التغيرات الناجمة عن التحوّلات التنظيمية قد تتخذ أحد صورتين وهما، إمّا تغيرات مصحوبة، وتتم بتؤدة وعلى وتيرة منتظمة، وتحوّلات تنظيمية تتم بمنطق راديكالي ثوري، وتعتمد هذه أو تلك على طبيعة المنظمة نفسها أو طبيعة النشاط والمهام التي تقوم بها، كما تعتمد هذه أيضاً على عوامل مثل البنية الداخلية للمنظمة، نسق المعلومات الكلية، والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بخلاف نمط العمل أو طبيعته، وتتكاثر هذه العوامل مع بعضها البعض للوصول لمرحلة التغير أو التحوّلات التنظيمية، ومع ذلك يميل البعض لربط التحوّلات التنظيمية دائماً بالتغير الثوري، وأنه كلّما حققت المنظمة تغييراً ثورياً كلّما أمكنها أن تُنجز التحوّلات المخطط منها على مستوى علاقاتها بالبنية الخارجية أو الداخلية.

والجدير بالذكر أن المنظمات التي تمرّ بهذه الحالة من التغيرات الراديكالية أو التحوّلات التنظيمية إنّما تمرّ أيضاً بأنواع من التغيرات منها إجراء تغيير في البنية النظرية أو الفكرية التي تستند لها المنظمة، فمّا يعني بالنهاية تغييراً على مستوى البنية الثقافية التنظيمية بالمنظمة ذاتها، لذلك نرى أن عقد الثمانينات قد شهد ظهور مفاهيم مرتبطة بهذه العملية ومنها، التعليم التنظيمي وحالة التطوير أو التحسين المستمرّ للدلالة على التحوّلات التنظيمية المستمرة على قدم وساق بالمنظمة، ويعزوا البعض هذه التغيرات أو التحوّلات، للتغيرات والتطورات التقنية المستمرة بدورها والمؤثرة على مجمل المجتمع، ومنها بالطبع المنظمات الموجودة حيث نجد أن هذا العقد قد شهد أيضاً تحوّلات تنظيمية من حيث الأخذ بمنهج الالتزام التنظيمي بدلاً عن الرقابة التنظيمية بداخل المنظمات.

تحوّلات تنظيمية بفعل الإدارة التنفيذية والإدارة المباشرة:

السمة المميّزة للتحوّلات التنظيمية، تتمثل في الدور النشط والإيجابي للمستويات الإدارية التنفيذية والمباشرة خلال عملية التغير هذه فهؤلاء مسئولون بصفة مباشرة عن وضع الإستراتيجيات اللازمة لعملية التحوّل، كما أنهم يُحدّدون أيضاً الميعاد الذي يجب أن

نبدأ فيه هذه العملية وطبيعة أو نوعية التغيير المطلوبة، لكن ذلك رهن بضرورة وجود الكفاءات والمهارات الإدارية والتقنية اللازمة لإدارة هذه العملية وإلا كان على المنظمة أن تستعين بأطراف من الخارج لمساعدتها على إتمام عملية التحول هذه، وبصفة عامة توجد أدوار منوطة بالمستويات الإدارية التنفيذية وهي:-

- 1- تخطيط الرؤى المستقبلية للمنظمة عقب إجراء التحول التنظيمي اللازم بما في ذلك وضع معايير للعمل أو مقاييس جديدة لقياس الأداء بالمنظمة.
- 2- إظهار قدرات المنظمة وحثها على العمل والتطوير، وعلى تبديل سلوكياتها الخاصة بها بطريقة تتفق مع عمليات التغيير والتطوير.
- 3- التمكين، بمعنى ضرورة توفير الموارد اللازمة لبدء عملية التحولات التنظيمية بما في ذلك أيضاً تشجيع الأفراد بالمنظمة على نهج سلوكيات إيجابية مختلفة عن ذي قبل.

التغيير والتعلم المستمر:

التغييرات والتحولات التنظيمية تحتاج بدورها لعملية مستمرة من التعليم والتدريب وتنمية المهارات بغية خلق أو تأسيس سلوكيات تنظيمية جديدة أو خلق بنية ثقافية تنظيمية مغايرة، بمعنى التوصل لعلاقة إيجابية بين المنظمة من ناحية وبين البيئة الخارجية لها، والمقدرة على التكيف مع المستجدات والتغيرات الاجتماعية الطارئة.

تغيير الثقافة:-

زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم الثقافة التنظيمية على مستوى المنظمات والشركات في أغلب دول العالم، وتعتبر عملية تغيير الثقافة أحد أهم خطوات القيام بالتحولات التنظيمية، من ناحية أخرى ترتبط عملية تغيير الثقافة بالبحوث الجارية على مستوى التطوير التنظيمي، ومن ثم نجد أن العديد من المنظمات قد بدأت ومنذ عقود في مراجعة البنيات التنظيمية الثقافية بها للوقوف على وجه المقارنة بين المنظمات الأمريكية ونظيرها اليابانية، وبصفة عامة يلقي هذا الفصل الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية كوسيلة دافعة على التطوير التنظيمي.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

على الرغم من زيادة الإهتمام بالبحوث المتعلقة بالثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة ونُحذّر هنا من عدم الخلط بين مفهوم الثقافة بوجه عام وبين مفهوم الثقافة التنظيمية، وعندما نتطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية، فإننا نقصد به "جُملة الإتجاهات والسلوكيات والقيم السائدة والمعايير الدائرة بين جنبات المنظمة الواحدة" بحيث تُشكّل هذه المنظومة الثقافية التنظيمية معاني مُشتركة يتقبلها الجميع بالمنظمة، وبحيث تعمل أيضاً على خلق إلتزام على عاتق هؤلاء تجاه المنظمة والغايات أو الأهداف التي تسعى لها.

وعامةً تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر أربعة وهي:-

- 1- جُملة من الحقائق والثوابت: ونعني بها الوعي الثقافي بالموجودات بالمنظمة وغاياتها، وهي هنا تتضمن المعايير، والتقاليد السائدة بالمنظمة والتي تُحدّد العلاقات بين جنبات المنظمة، وتخلق إلتزاماً أدبياً ومادياً على الجميع بضرورة التركيز على بلوغ الغايات النهائية بالمنظمة.
- 2- المعايير: وهو عُنصر أو عامل يلي الوعي بالثقافة التنظيمية بالمنظمة، حيث نقصد بالمعايير هنا الإرشادات اللازمة لوضع الثقافة التنظيمية موضع التنفيذ، وهي تتضمن هنا القواعد غير المكتوبة، والسلوكيات المقبولة من المنظمة.
- 3- القيم: ونقصد بها ما يجب أن تكون عليه البيئة التنظيمية بالمنظمة، ومن ثم تُترجم هذه القيم في شكل ثوابت وتقاليد راسخة للعمل والإنتاج.
- 4- الفروض الأساسية: وهي الطبقة الأخيرة بالثقافة التنظيمية وتُحدّد للمنظمة الكيفية التي تُحلّ بها المشكلات التي تعترض طريقها، وتُحدّد لكل فرد بالمنظمة كيفية التفكير والإدراك والشعور بمشكلات المنظمة أو وجودها على مستوى البيئة الخارجية.

ومن ثمّ يُمكن القول بأن الثقافة التنظيمية، هي تعبيراً عن عملية تعلّم مُستمرة

طويلة الأجل، مُستفيدة من تجارب الماضي، في صياغة واقع تنظيمي جديد يُحقّق للمنظمة مقدرة على التعامل مع المُتغيّرات الاجتماعية والاقتصادية الجارية أو المُتوقّعة، لذلك نجد مثلاً أن الثقافة التنظيمية للعديد من المنظمات العالمية مُتغلّغلة بتاريخ تلك المنظمات منذ نشأتها، لذا تقوم هذه الثقافة التنظيمية بالعديد من المنظمات بتحديد الآتي:-

- الموجودون بالمنظمة وصفاتهم وسماتهم ووظائفهم.
- مَنْ نحن ومدى علاقتنا بالمنظمة وأثر هذا على المنظمة.
- الأمور أو الأشياء حولنا وكيف تحدث لنا؟
- المشكلات الاجتماعية وأثرها على المنظمة وكيفية التعرف عليها؟
- حقيقة ما يحدث هنا بالمنظمة.

الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية:

ترجع عملية الاهتمام بالثقافة التنظيمية بالمنظمات المختلفة لما لها من بالغ الأثر على الفعالية التنظيمية أيضاً، حيث تأكّد الجميع حالياً من أن الثقافة التنظيمية تُؤثّر إيجابياً على قدرة المنظمة على تطوير مجالات وأنشطة جديدة، كما يُمكنها من خلال هذه الثقافة بناء إستراتيجيات حديثة تصلح للتعامل مع المُتغيّرات وعوامل المنافسة من المنظمات الأخرى.

أنظر مثلاً الجهود التي بذلها مجلس إدارة منظمة أو شركة "والت ديزني" للإنتاج الترفيهي، لصاحب العلامة التجارية والترفيهية الشهيرة "ميكى ماوس" فبعد وفاة المؤسس الأصلي للشركة، وجد مجلس الإدارة نفسه بمتفرق طرق إمّا أن يُطوّر العمل بهذه المنظمة مُستفيداً من الشهرة القوية التي حقّقها صاحبها وإمّا أن تنتهي هنا بنهاية صاحبها، ومن ثمّ شرع مجلس الإدارة بتعيين كوادِر إدارية جديدة بعضهم لم يُقابل والت ديزني أبداً، حيث قام هؤلاء ببناء ثقافة تنظيمية وترسيخ فكرة والت ديزني بالأذهان بطريقة لم تحدث مع أيّ مُنتج أو علامة تجارية من قبل، بما يعني أيضاً أن

للثقافة التنظيمية بالمنظمة أو الشركة مقدرة عالية على بناء إستراتيجيات جديدة تصلح للعمل مع المتغيرات البيئية أو الإجتماعية أو الإقتصادية التنافسية، أنظر في ذلك جهود المنظمات الأمريكية في التوافق مع الثقافات التنظيمية بالمنظمات والشركات اليابانية للتغلب على قوة منافسة هذه المنظمات بالسوق العالمية.

وفي النهاية يُمكن تلخيص الخطوات التي تُؤثرُ بها الثقافة التنظيمية على حياة المنظمة وفعاليتها من حيث:

- 1- صياغة الغايات والأهداف النهائية.
- 2- ضمان مشاركة العاملين بصياغة وصنع أهداف المنظمة.
- 3- تحديد الأولويات التنظيمية أمام المنظمة وبخاصة قوى المنافسة العلمية.
- 4- وجود علاقة قوية ومباشرة بين الثقافة التنظيمية ومستويات الأداء بالمنظمات.
- 5- أحياناً ما تكون الثقافة التنظيمية عامل إيجابي (في حالة إستقرار البيئة التي تعمل بها المنظمة) ودفع للأمام أحياناً كثيرة وتؤثر سلباً على المنظمة ومستويات أدائها (في حالة قوة هذه الثقافة التنظيمية وإضطراب البيئة الخارجية وتغيرها بصفة مُستمرة).

كيفية تشخيص الثقافة التنظيمية بالمنظمات:

تتمثل هذه العملية في ضرورة كشف الغطاء أمام التعرف بدقة على الفروض الأساسية والقيم والتقاليد والسلوكيات التنظيمية التي تسود العلاقات بين الأفراد بالمنظمة أو بينهم جميعها وبين المنظمة ككيان مُستقل، والتعرف من ثم على أثر هذه التقاليد والقيم والاتجاهات على قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق مستويات الأداء المرغوبة أو في إنجاز الغايات النهائية للمنظمة كلها.

وبصفة عامة هناك أكثر من مدخل يمكن الإستعانة به في عملية التشخيص هذه ومنها:-

1- المنهج السلوكي The behavioral Approach: وهو هنا أشهر المناهج أو المداخل المتبعة في تشخيص نوعية وطبيعة الثقافة التنظيمية، وهو يعتمد أصلاً على التعرف على السلوكيات التنظيمية السائدة بين جنات المنظمة والتعرف بدقة أيضاً على نتائج هذه السلوكيات على المنظمة ذاتها، وهو يُفيدنا في التعرف عن قُرب على وصف شامل بالمهارات والقدرات التنظيمية بالمنظمة وعلى طبيعة المهام المنجزة أو التي لا زالت في طور التنفيذ، كما يُفيد في تحديد العلاقات التنظيمية بالمنظمة والتعرف أكثر على المخاطر الناجمة عن قوة الثقافة التنظيمية السائدة، وعلى قدرة المنظمة على التكيف مع الواقع المحيط بها.

2- منهج القيمة التنافسية The competing values Approach: في ضوء هذا المنظر نقوم بتقدير وتقييم الثقافة التنظيمية في ضوء قدرتها على التعامل مع المشكلات والمعضلات التنظيمية والاجتماعية التي تُقابلها المنظمة، حيث يُؤمن البعض بأن أي ثقافة تنظيمية يُمكن تفهمها بسهولة في ضوء التعرف على نسق القيم الموجودة بالمجتمع المحيط أو بالمنظمة ذاتها، ومن ثم يرى هؤلاء بأن تلك القيم تؤثر أيما تأثير على مقدرة المنظمة على التعامل مع المنافسين والمتغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية ومن هذه القيم:-

- التركيز على الداخل مُقابل التركيز على الخارج.
- العمليات العضوية بالمقابل للعمليات الميكانيكية.
- التركيز على الجانب الإبداعي مقابل التركيز على الاستقرار.
- التركيز على البشر مقابل التركيز على المهام، حيث يقوم الفريق المختص بالتقييم بتجميع المعلومات اللازمة عن هذه القيم الأربعة التنافسية للتعرف على طبيعة البنية الثقافية التنظيمية والحكم على مدى قوتها أو على مدى قدرتها على التعامل مع المتغيرات الاجتماعية الطارئة.

3- منهج الفروض الكامنة بالمنظمة (العميقة) The deep assumptions Approach: حيث يقوم هذا المنهج بالتعرّف على القيم والفروض الأساسية الكامنة بعمق البنية الثقافية التنظيمية بها، والتي تؤثر على كل الموجودات بالمنظمة بما في ذلك التأثير على مستويات الأداء، وتبدأ هذه العملية بالتعرّف على الوعي بهذه الثقافة التنظيمية المتاحة، ثم التعرّف على المعايير والفروض الأساسية المتاحة بالمنظمة، وهنا قد يُقابل الفريق المعنى بالتشخيص العديد من المشكلات وعليه التغلب عليها وهي:

أ- أن الثقافة التنظيمية تعكس فقط ما هو مُشترك من معاني بين الكوادر بالمنظمة فيما يتعلّق بالغايات والأهداف النهائية، في حين أن سلوكيات الأفراد بالمنظمة قد تُعارض وبصمت مع تلك البنية الثقافية التنظيمية السائدة ما يعني بالنهاية أثراً سلبياً على قدرة هؤلاء على العمل والإنجاز والأداء.

ب- إن المنظمات كبيرة الحجم، بها العديد من الثقافات التنظيمية الفرعية بجانب الثقافة الأم بالمنظمة، ومن ثمّ يجب العمل على تلافى نقاط التعارض هذه.

ج- المشكلة أحياناً أن بعض القيم والمعايير التنظيمية التي يعمل من خلالها الأفراد بالمنظمة لا يكون لها ذات التأثير عند الممارسة الفعلية ومن ثمّ تنشأ قيماً ومعايير أخرى قد لا تدري المنظمة عنها شيئاً.

العمل على تغيير الثقافة التنظيمية: Changing organization culture

ثمّة جدلاً دائراً ومُحتدماً منذ فترة تجاه إمكانية إجراء التغيير للثقافة التنظيمية بالمنظمة، وما إذا كان التغيير ينصب هنا على القشرة الخارجية لهذه البيئة الثقافية التنظيمية فقط دون أن يُمسّ الجوهر منها، بما يعني أنه من السهولة بمكان أن يُمسّ جوهر البنية الثقافية التنظيمية لكننا يمكننا من خلال التغيير الثقافي، أن نعمل على تعديل أو تغيير السطح الخارجي من هذه البنية التنظيمية فقط، فهذه الثقافة التنظيمية تُوفّر لنا غطاءً قوياً ضدّ الأزمات أو عوامل عدم التأكد الخارجية، كما تُتيح لنا مقدرة عالية على التعامل مع المشكلات المحيطة بنا في ضوء الخبرات والتجارب المتراكمة لدينا، بما يعني

أيضاً أن هذه الثقافة التنظيمية، تُمكننا وبسهولة من التأقلم مع المتغيرات التنظيمية المحيطة بالمنظمة، وبالتالي يصعب القول بإمكانية تغيير هذه البنية الثقافية التنظيمية من جذورها فالتغيير التنظيمي الثقافي ينصب فقط على الإطار الخارجي لهذه الثقافة التنظيمية دون الغوص ببنيتها الجذرية التحتية العميقة، ولكن وبصفة عامة يُمكن الإسترشاد بالنقاط التالية عند إجراء التغيير بالبنية الثقافية التنظيمية وذلك على نحو التالي:-

1- الرؤية الإستراتيجية الواضحة: فالثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية يجب أن تنطلق من رؤية إستراتيجية واضحة لا لبس أو غموض بها، خاصة فيما يتعلق بالتقاليد والسلوكيات والقيم المشتركة، فلا ريب أن هذه الرؤية الإستراتيجية تُقدم لنا مقدرة عالية على إجراء التغيير التنظيمي وتعديل البنية الثقافية التنظيمية بسهولة وبحيث يتقبلها الجميع بالمنظمة.

2- ضرورة الإلتزام القوي من جانب الإدارة العليا بالمنظمة: فبدون إلتزام المستويات الإدارية العليا بالمنظمة بالتغيير أو تحديداً بالرغبة في إجراء تغيير بالبنية التنظيمية الثقافية بالمنظمة، لا يُمكن لهذه الأخيرة أن يُكتب لها النجاح أو الإستمرارية، فهذا الإلتزام يُعدّ حافزاً ودافعاً لكافة المستويات والكوادر الأخرى على العمل والتأهل لقبول التغيير بالثقافة التنظيمية.

3- وجود القيادة الرمزية: من الأهمية بمكان أن تنعكس تصرفات وسلوكيات المستويات الإدارية التنظيمية التنفيذية على الصورة أو الشكل المرغوب بالثقافة التنظيمية المنوطة بالمنظمة، بحيث تُصبح هذه القيادات قدوة للغير بالمنظمة من كوادر أخرى وتُصبح بالنهاية معياراً للتطبيق لهذه التغييرات الثقافية التنظيمية الجديدة.

4- ضرورة دعم التغييرات التنظيمية الجارية: فعملية تغيير الثقافة التنظيمية بالمنظمة عملية مُستمرة وهي بالضرورة بحاجة ماسة لدعم من كافة المستويات الإدارية والتنظيمية بالمنظمة، سواء من الموارد البشرية الموجودة أو من الأنساق التنظيمية المتاحة سواء أكانت أنساق معلومات أو خلافة.

5- إختيار وتنشئة الكوادر الجديدة "المُستجدة": والتغلب على أوجه القصور

والانحراف، فالبداية الحقّة لتغيير ثقافة تنظيمية ما من خلال إعادة تعيين أعضاء جُدد بهذه البنية التنظيمية، وإنهاء خدمة من يُعرقّل العمل الإداري بها، فيمكن من خلال هؤلاء الجُدد، أن تعمل المنظمة على تدريبهم وتأهيلهم على العمل وفق نسق القيم والتقاليد والمعايير التنظيمية المُتاحة، بما ينعكس على تحقيق الغايات التنظيمية المرغوبة.

6- الحساسية الأخلاقية والقانونية: من الأهمية بمكان أن نُشير إلى أن الثقافة التنظيمية تُسبب صراعاً شديداً أحياناً بين المنظمة مُمثّلة في ثقافتها وبين مصالح الأفراد الآنيّة، فَمَا يعني بالنهاية وجود مُشكلات أخلاقية وقانونية يجب التعامل معها والتغلّب عليها، من خلال العمل على إحداث تكامل بين الغايات والأهداف التنظيمية بالمنظمة من ناحية، وبين قدرات الأفراد بالمنظمة بعد تأهيلهم على كفاءة التعامل معها والوصول لها من خلال بذل الجهد والأداء وتحقيق الالتزام القانوني والتنظيمي بهذه الأهداف من ناحية أخرى.

المنظمات ذات التصميم الذاتي Self-Designing organization

يُطلق الكثير من الباحثين مفهوم المنظمات ذات التصميم الذاتي على تلك المنظمات التي تمتلك المقدرة على تطوير أو بناء نفسها بنفسها أو على تلك التي تمتلك القدرة على تغيير نمط الثقافة التنظيمية بداخلها، بما يُواكب المُتغيّرات البيئية أو الإقتصادية أو الإجتماعية، ويرى البعض أن هذه النوعية من المنظمات تُسم بقدرتها على التفاعل مع هذه المُتغيّرات ومن خلال الأخذ بجملة من الأنشطة والمهام التي تستمر في أدائها، بحيث تتعرّف من خلالها على هذه المُتغيّرات وتعمل بعد ذلك على إعداد ثقافتها التنظيمية لتواكبها، ويتجلّى ذلك صراحة عند ظهور مجالات المنافسة للسيطرة على الأسواق بدول العالم المختلفة.

متطلبات إجراء تغيير تحويلي- تحولات تنظيمية:

The Demands of Transformational Change

من الأهمية بمكان أن ننظر المنظمة بعمق لحاضرها الحالي ولتوقعاتها تجاه المستقبل

القادم لها، خاصة فيما يتعلق بالمنافسة مع المنظمات الأخرى العاملة بالمجال، وحيث أن إجراء التحوّلات التنظيمية يتطلب القيام بتغيير البنية الثقافية التنظيمية الموجودة بالمنظمة فإن هذه الأخيرة بدورها لها مطالب لا بد من توافرها لضمان نجاح عملية التحوّل بطريقة تُؤتي ثمارها:-

1- ضرورة أن تشمل هذه العملية على بدائل تلجأ لها المنظمة بحيث لا تقتصر هذه العملية على خيار واحد فقط، ومن ناحية أخرى يجب الإيمان بأن عملية التحوّل التنظيمي لا تقف عند نقطة مُحدّدة بذاتها، بل هذه عملية تحوّل مُستمرة طالما كانت هناك تغيّرات بيئية وإجتماعية وإقتصادية جارية.

2- يحدث التحوّل التنظيمي عادة في المواقف التي تتسم بعدم التأكد والتي تُواجه المنظمة وتفرض عليها إتخاذ قرارات أو تبني خيارات مُحدّدة والمفاضلة فيما بينها.

3- التحوّلات التنظيمية تفترض ضرورة وجود معلومات تنظيمية ومعارف وخبرات تسمح للمنظمة بإجراء هذه العملية وإلاّ فُرض عليها تبني مهارات من الخارج لمساعدتها على إجراء هذه العملية.

4- ضرورة الإقتناع بأن التحوّلات التنظيمية تُؤثر بشدة على كافة الأطراف التي تتعامل مع المنظمة بالداخل والخارج، وحيث قد يُعارض بعضهم عملية التحوّل التنظيمي هذه، ربّما لاصطدامها مع مصالح وأهداف آنية أو شخصية لهؤلاء، لذا فمن الأهمية بمكان أن تُهيئ إدارة المنظمة تلك الأطراف لعملية التحوّل التنظيمي بها من خلال ضمان مشاركتهم أو علمهم مُسبقاً بها ورضائهم عنها.

5- لا يجب أن يقتصر التحوّل التنظيمي على طبقة أو مستوى وظيفي واحد بل يجب أن يمتدّ لمختلف المستويات التنظيمية بالمنظمة، إذ أنّها عملية شاملة من النهضة والتطوير التي تُراعي فقط مصلحة المنظمة وغاياتها النهائية التي تسعى لها.

إستراتيجية للتصميم الذاتي:

من الأهمية بمكان التركيز على أن أيّ إستراتيجية تبغي تحقيق تحويل تنظيمي بأيّ

منظمة ما، يجب أن تُركّز على مُجمل المنظمة وليس على قطاع أو مستوى تنظيمي واحد بها (مثلاً البنية التنظيمية، الموارد البشرية، التقنيّة الموجودة بها)، بحيث تُجرى عملية تصميم ذاتي لإستراتيجية ديناميّة للتطوير التنظيمي أو التحويل التنظيمي وشريطة مُوافقة ودعم كافة المستويات الإدارية في المنظمة، المقدرة على تبني التغيير في أيّ وقت بحسب المتغيرات البيئية أو التنظيمية الجارية، وبصفة عامة تتم عملية التصميم الذاتي على ثلاثة خطوات هي:

1- إرساء الأساس: بمعنى إحاطة الأعضاء بالمنظمة علماً بكافة التفاصيل والمعلومات والمعارف الأساسية اللازمة لبدء التحوّل التنظيمي، ومن ثم نجد في هذه الخطوة أهميّة بالغة، من حيث أنّها تُساعد كافة الأطراف المتعاملة مع المنظمة بالداخل والخارج من تفهّم أبعاد هذه العملية، والجدير بالذكر أن المعلومات الضرورية هنا تتّصل بوظيفة المنظمة والأنشطة والمهام التي تتم بها، والغايات والأهداف النهائية التي تسعى لها وعلاقتها بالبيئة والمنافسين بخلاف التعرّف على كيفية صناعة القرارات بالمنظمة، والمستويات الإدارية المسؤولة عن هذه العملية والتعرّف عن قُرب أكثر على نسق المعلومات الرئيسي ونسق المعلومات المرتدة "التغذية المرتدة بالمنظمة".

2- التصميم: في هذه المرحلة تعمل التصميمات التي توصّلت لها المنظمة على تدعيم ومساعدة المنظمة على إجراء تحوّلات تنظيمية حقيقية، ومن الأهمية بمكان أن تُجري هذه التحوّلات طبقاً لتصميمات وإستراتيجيات يُجري مُراجعتها باستمرار.

3- التطبيق والتقدير: هذه المرحلة الأخيرة، من حيث البدء بتطبيق أو تنفيذ تصميمات التغيّر المطلوب على أن تتضمّن هذه المرحلة إستمرارية في البحث والتطوير، للتوصّل لبدائل أفضل على مستوى التحويل التنظيمي المرغوب، والجدير بالذكر هنا أن المراجعة المُستمرة لتصميمات أو نماذج إجراء التغيير الغاية منها التعرّف على أوجه القصور أثناء عمليّة التطبيق والعمل فعلاً على تعديلها وتغييرها إذا إستلزم الأمر، ومن الأهمية بمكان أن تضع المنظمة ومن تلقاء نفسها معايير ذاتية

لتقييم أو تقدير أثر تطبيق هذه النماذج أو التصميمات بطريقة فعلية والعمل فيما بعد على تغيير أو تعديل أوجه القصور التي شابت عملية التطبيق.

التعلم التنظيمي:-

تحدثنا عن أساليب ثلاثة للتدخل التنظيمي ومنها بالتأكيد ما يُطلق عليه التعلم التنظيمي، ويُقصد بها أيضاً "عملية تغيير مُستمرة تبتغي البنية التنظيمية بالمنظمة من خلال البحث المُستمر عن المعرفة والمهارات والخبرات المرتبطة بهذا المجال سواء بالداخل أو من الخارج" وترجع أهمية هذا المنهج، أنه يتسم بالسرعة والمقدرة على تحقيق التأقلم للمنظمة مع المتغيرات المُستجدة بالبيئة المحيطة بالمنظمة، ومن ثمّ فالفكرة تتحصّل هنا في أن المنظمة تلجأ لخبراتها وقدرتها على التعامل مع المتغيرات المحيطة بها في تصميم إستراتيجية خاصة بها في ضوء ظروفها الفعلية، لإجراء التحوّلات التنظيمية التي تُناسب هذه التغيرات رغبة منها في الحفاظ على وضعيتها بين المنظمات الأخرى أو التأكيد من مقدرتها على بلوغ أمانها التنظيمية الموضوعة مُسبقاً.

عمليات التعلم التنظيمي:

تتكوّن هذه العملية غالباً من عناصر فرعية أربعة مُدمجة بها وهي:-

1- الإستكشاف: وهي الخطوة المبدئية قبل الولوج لعملية التعلم التنظيمي إذ تقوم المنظمة بملاحظة وجود فجوات أو أخطاء تنظيمية مُتكررة، تُؤثر على النشاط ومستويات الأداء.

2- التدخل: تهدف إلى التعرف على المشكلات التي تُقابل المنظمة وتُسبب وقوع هذه الأخطاء التنظيمية التي تُؤثر على مسيرة المنظمة، ومن ثمّ تهتم هذه الخطوة أيضاً بتحديد البدائل أو الحلول المناسبة لعملية التحوّل التنظيمي.

3- الإنتاج: ويُقصد بهذه الخطوة العمل على تنفيذ البديل أو الحل المناسب للتعامل مع المشكلة الاجتماعية أو البيئية أو التنظيمية التي تُواجهها المنظمة.

4- التعميم: بمعنى إستخلاص النتائج المُرتبطة بعملية التنفيذ والتعرف عن قرب على

آثار البديل المطبق لحل المشكلة والتعرف بدقة على مدى ملائمة البديل في القضاء أو التعامل بإيجابية مع المشكلة المثارة.

ومن الأهمية بمكان، أن تُشير لضرورة وجود نسق إتصالات عالي الدقة بين كافة المستويات الإدارية بالمنظمة من ناحية وبينهم وبين كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة بالداخل والخارج والتي قد تتأثر بعمليات التحويل التنظيمي، وبحيث يقتنع هؤلاء أو على الأقل يستعدون لهذه العملية.

مستويات التعلم التنظيمي Levels of organization learning:

يُمكن للمنظمات المختلفة أن تأخذ بعملية التعلم التنظيمي بمستوياتها الثلاثة المشار لها على النحو التالي:

- **المستوى الفردي:** الذي يُركّز على مقدرة المنظمة على تحقيق التعلم التكيفي بمعنى قدرتها على التأقلم مع المتغيرات البيئية والاجتماعية، بحيث تستطيع المنظمة العمل على تحسين ظروفها ووضعيتها بين المنافسين من المنظمات الأخرى.
- **التعلم المزدوج:** وهي عملية يُقصد بها القيام بالتعلم المستمر ومن أكثر من جهة أو قناة معلوماتية أو معرفية، بحيث تتكوّن لدى المنظمة زخماً معرفياً كبيراً يؤهلها للتعامل مع المشكلات التنظيمية الموجودة والعمل بقدر المستطاع على إجراء التحوّلات التنظيمية المناسبة لحاجاتها ومصالحها التنظيمية.
- **المستوى العالي من التعلم:** وهي عملية خالصة تقوم على فكرة زرع أو تنمية مهارات التعلم التنظيمي بين جنّيات المنظمة بما يعني تنمية قدرات المنظمة على التعلم، أو تعلّم كيفية التعلم التنظيمي ومن خلال أيّ من هذه المستويات الثلاثة المشار لها بعالية، يُمكن للمنظمة أن تتبّع فيما بعد خطوات التعلم التنظيمي السابق ذكرها.

تنظيم عملية التعلم The Learning Organization :-

الغاية من عملية التعلم بخطواتها الثلاثة المشار لها، العمل على تنظيم وضبط العملية

التي تتم بها التعلم التنظيمي بالمنظمة، بحيث يتحقق بالنهاية فعالية تنظيمية خاصة بالمنظمة تقيها جوانب الفشل أو الخروج خارج دائرة المنافسة، ومن هنا يجب الإشارة إلى أن عملية التعلم التنظيمي تُسم بخصائص لا بد من ذكرها أو الإشارة لها على النحو التالي:

1- البنية: أي أن المنظمات القادرة على التعلم يجب أن تُسم ببنية تنظيمية مرنة قادرة على إستيعاب المعارف والمهارات والقدرات التنظيمية الجديدة، ونقصد بهذه البنية التنظيمية العلاقات الجانبية بالمنظمة، وجملة الإتجاهات والسلوكيات التنظيمية السائدة، وخطوط السلطة والإتصال بين مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، ومن هنا يُمكن للمنظمة أن تُروّج لفكرها الجديد أو للمعلومات اللازمة للوصول للتحوّلات التنظيمية المطلوبة من خلال هيئة المناخ التنظيمي الموجود بالمنظمة هذه العملية.

2- نسق المعلومات: عملية تعليم أو تعلم المنظمات تشتمل على تجميع وتصنيف وتشغيل البيانات وإستخراج المعلومات وتخزينها من خلال نسق معلومات مُخصّص لذلك، ومن ثم يُمكن القول بأن نسق المعلومات يلعب دوراً كبيراً في تحقيق عملية التعلم التنظيمي من حيث الإسراع بها أو الحد منها، ففي ضوء قدرة هذا النسق على إدارة المعلومات وتحديد المُخرجات المعلوماتية التي تحتاجها جملة الأطراف المُستفيدة أو المُتأثرة بعملية التحوّل التنظيمي هذه، يُمكن هؤلاء البدء بهذه الخطوة بُناء على قاعدة معلوماتية جيدة ودقيقة.

3- الممارسات الخاصة بالموارد البشرية: نظراً لأن المورد البشري هو الغاية من عملية التعلم التنظيمي، بل هو في النهاية الغاية من عملية التحوّل التنظيمي بالمنظمة، لذلك كان من الأهمية أن تتم عملية التعلم التنظيمي هؤلاء بداهة، من خلال تنمية قدرات ومهارات هؤلاء العاملون بالمنظمة من أفراد أو مستويات إدارية مُختلفة، على تقبل فكرة التغيير التنظيمي وتعلم كيفية حدوث هذه العملية والإسراع بها للوصول لمتغايها النهائي.

4- الثقافة التنظيمية: وسبق أن ذكرنا أنها جملة الفروض المُسبقة، والاتجاهات والقيم

والتقاليد والسلوكيات التنظيمية السائدة بالمنظمة، وهذه الثقافة التنظيمية تؤثر بشدة على الكيفية التي يتعلم بها أعضاء المنظمة (استكشاف، تدخّل، إنتاج، تعميم) أو تحديداً على تقبّل فكرة التغيير والتطوير التنظيمي، كما تعمل هذه الثقافة التنظيمية على تشجيع الأفراد على التفكير بطريقة مُغايرة وغير تقليدية بالمشكلات التي تعترض طريق المنظمة، بما في ذلك العمل على تحديد طريقة أو أسلوب التغيير أو التحويل التنظيمي المراد.

5- القيادة: من حيث ضرورة وجود قيادة فاعلة ونشطة لدعم عملية التغيير التنظيمي أو التحوّل التنظيمي المراد تحقيقه، والبعض يطرح ضرورة الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق تحوّل تنظيمي مُلائم.

استراتيجيات التغيير Change Strategies:

التعلم التنظيمي مُصطلح واسع النطاق خاصة على المستوى التطبيقي ويتأثر في ذات الوقت بعوامل أو بعناصر مُختلفة منها مثلاً:-

- البنية التنظيمية الموجودة.
- مستويات الأداء الفعلية بالمنظمة.
- أسلوب التدخّل التنظيمي المُتبّع، ونظم الحوافز والإثابة أو العقاب الموجودة بالمنظمة.
- تخطيط وتنمية الوظائف والمهام بالمنظمة.
- المهارات والقدرات البشرية الموجودة وكيفية تنميتها.
- بنيات الشبكات الموجودة.
- الثقافة التنظيمية المتاحة بالمنظمة.
- كيفية بناء وإدارة فريق العمل بالمنظمة، وكم المعرفة والمعلومات المتوفرة والمفيدة في التحوّل التنظيمي بالمنظمة.
- العلاقات الطبيعية بين كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة تائراً وتأثيراً بهذه التحوّلات التنظيمية.

الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية

لتحسين وتطوير خدمات المنظمات

غير الحكومية (التطوعية)

- مقدمة.
- أجودة في مجال الخدمات الاجتماعية.
- أجودة الشاملة : المفهوم والمضمون :
 - ماذا نعني بأجودة؟
 - أبعاد أجودة الشاملة.
- مميزات وعيوب إستخدام إدارة أجودة الشاملة في خدمات الاجتماعية.
- القطاع الأهلي..... دوافع التغيير نحو أجودة.
- مستقبل القطاع الأهلي.. كنسق لتقديم خدمات الاجتماعية.
- إدارة أجودة الشاملة والخدمات الاجتماعية بالمنظمات التطوعية.
- تطبيق إدارة أجودة الشاملة في المنظمات التطوعية.
- إدارة أجودة الشاملة كأداة لإدارة وتطوير خدمات الاجتماعية.
- مميزات تطبيق أجودة الشاملة في المنظمات التطوعية.
- إدارة أجودة الشاملة : أدوات واساليب التطبيق..
- المبادئ والأهمية والمعايير :-
 - أدوات واساليب تطبيق إدارة أجودة الشاملة في المنظمات التطوعية.
 - عناصر إدارة أجودة الشاملة.
 - أهمية تبني المنظمات التطوعية لفلسفة إدارة أجودة الشاملة.
 - مبادئ إدارة أجودة الشاملة.
 - معايير جودة الخدمات بالمنظمات التطوعية.

الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية لتحسين وتطوير

خدمات المنظمات غير الحكومية (التطوعية)

مقدمة:

لقد أوضحت الشواهد والدراسات التي أجريت على القطاع الأهلي، ضرورة التحديث لهيئاته ومؤسساته، وإدخال تغييرات على البيئة الداخلية والخارجية، بغية إتاحة مشاركة أكثر لأفراد المجتمع، وفرصة أكبر عدد من البشر في الاستفادة من خدماته، وإشباع احتياجاتهم وطموحاتهم وكسب رضائهم، والترويج للواجبات العامة بين العاملين بها والمستفيدين من خدماته، وأن تضع جميع هيئاته نفسها موضع المساءلة والمحاسبة من مواطنيها من خلال تقديم أفضل خدمة ممكنة بكفاية أكبر وجودة أفضل، من خلال إستشارتها للسكان المحليين تجاه تلك الخدمات كما عليها أن تُطور من أهدافها ووظائفها من آن لآخر، بالرجوع دائماً للناس.

وعلى ذلك، يجب على المنظمات التطوعية أن تبحث عن الأدوات والوسائل الكفيلة بتحقيق جودة الخدمات المقدمة للناس في مجتمعاتهم المحلية، للمساهمة وبجدية في تحسين مستوياتهم المعيشية، وتحسين جودة الحياة لهم، من خلال حشد الجهود والموارد والخبرات والمعارف المحلية، ومصادر الطاقة لدى تلك المنظمات لإثارة الفكر الإبداعي لديها من خلال طرح مناهج جديدة للتعامل مع المشكلات الاجتماعية الحديثة، مع ضرورة تفهمها حاجات وأولويات وطموحات الناس ومشكلاتهم، وإذا لم تُدرك المنظمات الكثير عن العملاء وطرق تفكيرهم، فمع مرور الوقت يتضاءل الطلب على خدماتها، وينصرف عنها الناس، ومن ثم يجب عليها إنتاج خدمات ذات جودة عالية قبل أن ينصرف الجمهور عن خدماتها القديمة.

ولقد أضحت المنظمات التطوعية محوراً للجدل والدراسة والحديث والنقد والإهتمام في أغلب دول العالم، ويرجع ذلك لكونها أقرب ما تكون للشعوب، كما

أنها تعمل مع الطبقات أو الفئات الدنيا والتي تغيب عنها يد المساعدة الحكومية، ومن هنا ننظر إليها أن عليها التزاماً أن تعمل وفق إستراتيجيتها على إحداث التغيير المطلوب في المجتمعات التي تتواجد بها.

وبقدر ما هنالك من زيادة في أعدادها في معظم المجتمعات، بقدر ما هنالك من اهتمام مجتمعي ودولي بتقييم وتحليل التكلفة والعائد من ورائها، ومدى إستقرارها وإستدامة نشاطها، وتشير كافة التحليلات بأن تلك المنظمات قادرة على الإستمرار برغم المعوقات أو المصاعب التي تُواجهها في معظم دول العالم النامي، والذي تُسيطر فيه الطبقة الوسطى على تلك المنظمات، كما يُلاحظ أن المهنيون هم الذين يتحدّثون باسم الطبقات الفقيرة في المجتمع.

الجودة في مجال الخدمات الإجتماعية:

وبصفة عامة، تطوّرت جودة الخدمات الاجتماعية كمفهوم على يد القطاع الخاص التجاري على وجه الخصوص، وجودة الخدمات الاجتماعية شأنها شأن الجوانب الأخرى للرعاية الاجتماعية، بحاجة ماسة إلى التعبير وبإيجابية عن حاجات العملاء، وتتطلب قدرات تفاوضية وفهماً واضحاً لجوانب تلك الجودة المطلوبة، لأن هناك مصالح لفئات أوجاعات سُكانية قد تتعارض مع بعضها البعض، كما أن هناك أيضاً مُستفيدين من الخدمات كثيرين مُتشرّين لا يستطيعون الوصول للسوق، ثمّما يُحتمّ عليهم إختيارات مُحدّدة، وفي ظل مستوى جودة مُرتفع، فإن تلك الخدمات سوف تكون مُتاحة لهم، عكس ذلك، قد لا يُتاح لهم تلك الإختيارات في القطاع الخاص، حيث الإحتكار، والرّبح والفقر يُقيّد حُرّية وحركة الفرد لإشباع إحتياجاته.

ومع بداية الثمانينات طُبّقَت برامج عديدة، على مستوى خدمات الرعاية الاجتماعية وخاصة الصحيّة، تناولت قضايا مثل رقابة الجودة، تأكيد الجودة، إدارة الجودة الشاملة TQM وأصبحت هذه القضايا موضوعات يتناولها الناس يومياً في أحاديثهم، ففي مسح أجرى في "ويلز" بإنجلترا حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات الرعاية الاجتماعية، إتضح أنّه حتى عام 1991م كان من الصعب أن تجد مادة

علمية مناسبة مكتوبة حول الجودة في قطاع الرعاية الاجتماعية، وبحلول عام 1993م، كان من المستحيل تجنب مفهوم الجودة في مختلف أنواع المطبوعات وعلى كافة المستويات والقطاعات (عام - خاص - تطوعي) مما يدل على أن نسق تقديم الخدمات قد تغير وفي سبيله للتغير.

كما يعتقد Frich إن إدارة الجودة الشاملة لم يُنظر لها على أنها أداة رئيسية فيما يتعلق بإدارة وتطوير الخدمات الاجتماعية حتى بداية 1993، بل إن هناك أدوات مثل تأكيد الجودة، وبرامج تقييم الخدمات، كانت تُفضل عنها آنذاك، بل أن البعض يرى أن تلك الأدوات كانت مُساوية لإدارة الجودة الشاملة.

ومن ثم، فإن المراجعة الشاملة لمستوى التطور الذي طرأ على أنساق الخدمات الاجتماعية خاصة في العشر سنوات الماضية، يُعطينا دلالات على أن هناك إستجابات مُتباينة قد حدثت في الطلب على تلك الخدمات، مع الإهتمام في ذات الوقت بتخفيض وتقليص التكاليف، والإهتمام بفعالية التكلفة وربطها بالجودة، وذلك بإعتبار أن الجودة العالية شيء حيوي لبقاء خدمات الرعاية في السوق، وخاصة المقدمة من المنظمات التطوعية، لما لها من خصائص مُميزة أهمها المرونة والإستجابة لحاجات العملاء، وهما الطريقتان لتطوير جودة تلك الخدمات، بما يَنُتج عنه زيادة المصداقية والثقة في الخدمات المقدمة منها.

ووفقاً لتعبير "أوكلاند، وبورتر" فإن سُمعة المنظمة تُبنى من خلال جودة مُنتجاتها وخدماتها ومصداقيتها ونسق تقديم الخدمات، والتكلفة، وأسعارها، ومن ثم، تُعدّ الجودة هي السلاح الهام والفعال والذي يحسم معركة أي منظمة في تأكيد سُمعتها ومصداقيتها بين أفراد المجتمع، وينبُع ذلك من قُدرة خدماتها أو مُنتجاتها على الإستمرارية في الوفاء بإحتياجات العملاء، ومن ثم يُمكن إستخدام إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، أن تُحسن وتُطور من عملية تقديم الخدمات الاجتماعية بالمنظمات التطوعية، باعتباره وفقاً للشبكة القومية لمديري الخدمة الاجتماعية بأمريكا أفضل أسلوب (تقنية) والأكثر شيوعاً في إستخدامه حالياً، مع التأكيد على أهمية إستخدام TQM بعناية بل أكثر من ذلك، يجب

إعادة صياغته ليكون مُلائماً أكثر لأغلب المنظمات، وللمديرين بما فيهم مُديري الخدمة الإجتماعية.

ولقد أوضحت دراسة أجراها "كولين مورجان Colin Morgan" على مديرين من بريطانيا وأيرلندا من خلال أربعون مقابلة شخصية، توصّل إلى أن تطبيق إدارة الجودة في قطاع الخدمة الإجتماعية، أسلوب تبنّته أمريكا، وانتقل منها إلى أوروبا، كما أكّد عدداً كبيراً منهم أن قطاع الخدمات الإجتماعية هو القادر على تأكيد الجودة، وقياس مؤشرات الأداء، مع أن ذلك في القطاع الصحي غير صحيح، كما أن تأكيد الجودة، هو شيء أساسي في الخدمات الإجتماعية، وربّما يتطلّع العاملون في مجال الخدمات الإجتماعية إلى إدارة الجودة الشاملة TQM ليَتخذوها بداية إنطلاقه، إذا ما واجه نظام الرعاية ضغوطاً ما، وإذا تطوّر العاملون في مجال الخدمات الإجتماعية بفهمهم وخبراتهم لها، فإن إدارة الجودة الشاملة ستُثبت مثل الأشجار مُدعمة من أسفل ومُتجهة إلى السماء.

وعلى الرغم من أن أدبيات الخدمة الإجتماعية لم تتطرّق بالقدر الكافي لمفهوم الجودة الشاملة بعكس أفكار أخرى اشتقتُها المهنة في مجال إدارة الأعمال مثل: الإدارة بالأهداف، الفعالية، الكفاءة، المسؤولية والمُحاسبة، الإدارة بالمشاركة وغيرها من المفاهيم، ولقد أُجريت العديد من الدراسات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مُنظمات الخدمات الإجتماعية مُعظمها أجنبي، ولم يجد الكاتب في حدود علمه أيّ دراسة عربيّة، أُجريت في هذا الميدان، حيث أكّدت إحدى الدراسات على أن المستويات المثيرة والمذهلة من الجودة والكفاءة يُمكن أن تتحقّق في الخدمات الإجتماعية عن طريق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ولقد أوضحت دراسة أخرى، من خلال مُراجعة الأدب الأكاديمي المُتخصّص والمُكتسب بطول المدة ومرور الوقت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أن إدارة الجودة الشاملة لم يُنظر إليها كأحد مداخل الإدارة إلّا في العقد الأخير من القرن العشرين، كما إستنتجت الدراسة أنّه من المُقترح أن تلك الإدارة تتوافق مع الحركة تجاه إدارة

الموارد البشرية، وإذا ما تم مناقشة إدارة الجودة الشاملة كفلسفة للإدارة يُمكن تطبيقها في منظمات الخدمات الإنسانية، فلقد أُكِّدت دراسة أُجريت في هذا المجال على أنَّها هي الأكثر تناسقاً وتناغماً مع الخدمات الإنسانية التقليدية من جانب، ومع قيم ومبادئ الخدمة الاجتماعية من جانب آخر، عن تلك الموجات الإدارية الماضية.

ومن خلال مسح أُجرى على منظمات الرعاية الاجتماعية في ثلاثين دولة، وُجد أنَّها تستخدم مدخل إدارة الجودة الشاملة منذ عام 1991، ولقد أوضحت نتائج المسح، أن كثيراً من النتائج الإيجابية في تلك المنظمات كانت نتيجة استخدام هذا المدخل، حيث بُذلت جهوداً واضحة في مجال العمليات، والمعلومات، وأنظمة البيانات، وبرامج المحافظة على الدَّخْل، كما أوضحت النتائج أيضاً، أن مديري المنظمات الاجتماعية والموظفين هم القوَّى المحركة وراء نجاح تلك الجهود، ولكون الإدارة في الخدمة الاجتماعية تُمارس من خلال منظمات، والتي تُدعَّم مادياً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من قبل الحكومة، حيث التحديات المالية الشديدة والناجمة عن التغيرات في الإقتصاد العالمي، والتغير في البناء الاجتماعي والسياسي في ظل إقتصاد السوق، وثورة المعلومات، والزيادة المُطرَّدة، وغير الملائمة لنمو المنظمات الحكومية والأهلية لمواجهة تلك المتغيرات، والتي أُكِّدت إحدى الدراسات أنَّها دفعت تلك المنظمات للأخذ في الاعتبار الاستعانة ببعض مداخل الإدارة الحديثة وخاصة الإدارة الصناعية، وهما مدخلي إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة والتصميم.

ولقد أوضحت تقارير لدراسة أُجريت على (41 منظمة) للخدمات الإنسانية، والتي حاولت بوعي استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة تلك المنظمات، واضحة مبادئ تلك الإدارة موضع التطبيق ثم قيِّمت مدى استخدام هذا المدخل، واصفة تلك المنظمات ببساطة من خلال صفات مُحدَّدة وبطريقة تُجسِّد الخصائص الأساسية لمدخل إدارة الجودة، وبتوجيه الانتباه للاختلافات في درجة الإنجاز، وتأثير مُختلف مُتغيرات الجودة الشاملة على رضا العميل وشكواه، ومُستوى معنوية مُقدمي الخدمات (العاملين) بالمنظمة، وعرض مُختلف العلاقات داخل المنظمة كإتجاه للبحث، كما أُكِّدت دراسة أخرى أن الإتجاه الحديث في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

منظمات الخدمات الإجتماعية مع تخفيض الدعم المالي من المصادر الحكومية لهذه المنظمات، أدّى إلى تحسين وتطوير وتأكيد سلوك الإنجاز بها، كما أكدت أيضاً على أن مشاركة الموظفين في تصميم نظام يُحسن الأداء، ويُساهم في تهدئة وحلّ المشكلات، وخلق الفرص العملية للمشاركة في إتخاذ القرار، كان من وراء تطبيق هذه المنظمات لهذه الفلسفة الإدارية الجديدة.

كما أنّه إذا أمكن إقرار المشاركة كواقع فعلي، فإننا نُشجّع المُستفيدين من الخدمات على إستغلال وإستخدام قواهم للمشاركة في وضع خطط الرعاية حيث أشار كلاً من هارت، تيودور، هاريسون، بوليت إلى ضرورة دمج المهنيين داخل عملية التخطيط، وإدارة خدمات الرعاية الإجتماعية كإحدى حسّنات إستراتيجية الجودة الشاملة، ومن أجل تحسين خدمات الرعاية ووفقاً لوجهة نظر Kingdom يجب أن تُعطى الفرصة لمُستخدمي تلك الخدمات للمُساهمة في تخصيص وتحديد تلك الخدمات، وإدماجهم فعلياً في إدارة تلك المنظمات، كما يجب أن يعمل المهنيون مع العملاء لمساعدتهم على تعريف حاجاتهم، وإتاحة الخدمات الضرورية لهم، ثمّ يعني وجود إلتزام من الكافة تجاه حقوق العملاء في الحصول على الخدمات، مع الأخذ في الإعتبار أن العميل الجيد، هو مُنتج مُساعد ومُعاون للرعاية الإجتماعية.

الجودة الشاملة... المفهوم والمضمون:

في الحقيقة، لا يُوجد تعريفات بسيطة مُحددة للجودة فكلّ الذين حاولوا الكتابة عن الجودة ووضع تعريف لها، اختلفوا في الإتياف حول مفهوم مُحدّد لها، ربّما يرجع ذلك إلى عمومية تلك التعاريف بدرجة مُبالغ فيها ثمّ يُؤدّي لفقدان المعنى وفي أحيان أخرى صعوبة تطبيق تلك التعريفات تطبيقاً عملياً، وربما تكون بعض التعريفات مُفصّلة ودقيقة ثمّ يجعل من الصعب تعميم هذه التعريفات على كلّ أنواع الخدمات، كما أن تعريف الجودة في الخدمات الإجتماعية ليس أمراً سهلاً للأسباب الآتية:

1- الخدمات الاجتماعية ليست مثل المنتجات الصناعية التي يُمكن بسهولة دراستها، ووضع تعريف مُحدّد للجودة الخاصة بها.

2- إختلاف سمات وخصائص العملاء والتي يُمكن على أساسها وضع معايير لتحديد جودة الخدمات.

3- أن جوهر الجودة في الخدمات، خاصة الخدمات الإجتماعية، يعتمد في الأساس على فكرة أن تلك الإختلافات هي جزء أساسي من أجزاء الخدمة المقدّمة.

4- أن الخدمات ما هي إلا إستجابات مناسبة تتفق مع الإحتياجات المختلفة لكل عميل، بمعنى تقديم الخدمة المناسبة للعميل الذي يحتاجها.

ولهذا يجب أن نُدرك الإختلافات بين الخدمات والسلع، وبين الخدمات العامة والخدمات الخاصة، فالعامة ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالعملاء وبالجمتمع ككل، والخاصة تعتمد أساساً على المنفعة والإستفادة والتسويق، ويجب علينا أن نضع تلك الإختلافات في الإعتبار عند وضع تعريفات للجودة في الخدمات الإجتماعية.

إذن ماذا نعني بالجودة؟:-

1- أحياناً تُعرّف بأنها "إضفاء تجويد على الخدمة أو السلعة لتصبح مُميّزة وتكون إنطباع جيد في أذهان المستفيدين، أي أن الجودة شيء ما زائد يُضاف إلى السلعة أو الخدمة".

2- ويُعرفها مُمارسِي إدارة الجودة بأنها "الوفاء بالإحتياجات المُتفق عليها مع العملاء الآن ومُستقبلاً، وعليه يجب أن تكون السلعة أو الخدمة ذات فعالية وكفاية ومن أول مرة، وأن تُشبع إحتياجات العملاء وتلّو رضائهم، ولا يترتب على الإستفادة منها أي إسراف في الوقت والجهد والمال".

3- كما تُعرّف الجودة بأنها هي "عمل الشيء الصحيح، في المكان الصحيح، وفي الوقت المناسب" أو حسب أحد أشهر التعريفات فالجودة هي.... أن تفعل الصح من أول مرة.

4- ويُعرف موليتز TQM Mullins بأنها طريقة حياة للمنظمة بكاملها، تلتزم بموجبها بإرضاء العميل المُستفيد، من خلال إجراء تحسين مُستمر على النَتج (خدمة، سلعة) من خلال مُشاركة كافة الموجودين بالمنظمة.

5- وفي ذلك الإتجاه عزّر لوك Lock من آراء "مُوليتز Mullins حيث يعتقد "لوك أن TQM هي طريقة أو أسلوب لإدارة أو تحسين الكفاءة أو الفعاليّة والمرونة ودرجة التنافسيّة للمنظمة ككُلّ، أيّ أن الجودة وفقاً لوجهة نظر "لوك Lock" هي "الانتقال من الأسلوب التقليدي في فحص المنتجات النهائيّة إلى جودة كُـلّ جُزئيّة في العمليّة الإنتاجيّة وكل نشاط أو وظيفة في المنظمة" ويعتقد "لوك" كذلك أن الجودة الشاملة هنا هي إلزام يقع على المنظمة بكاملها ويجب عليها أن تنتهجه منذ البداية.

6- كذلك يُعرف "أمسترونج TQM....Amstrong" بأنها عمليّة تتضمّن تضافر جهود كُـل شخص موجود في المنظمة، مع هدف مُحدّد هو إرضاء الحاجات الداخليّة والخارجيّة للعملاء، ومن ثمّ، فإن الجودة هي منهج أو طريقة حياة يرتبط بالثقافة والقيم الموجودة في المنظمة، وتستند كذلك إلى إتجاهات وسلوكيّات ومهارات الأفراد.

ولعلّ كل التعريفات التي ذكرناها سابقاً لها أهميّتها ودورها في الجمع بين فكرة التركيز على السمات المطلوبة وبين الحاجة إلى أن تكون الخدمة المقدّمة تُرضى العميل، ومع دمج الأفكار الواردة في تلك التعاريف معاً يُصبح لدينا تعريف عام للجودة يُمكن تطبيقه على معظم أنواع الخدمات ، مع مراعاة التفاصيل الخاصة بكل نوعٍ منها، ويُغطي هذا التعريف بعض الأفكار الآتية:

- 1- التحسين والتطوير والتجويد المستمر للخدمة أو السلعة.
- 2- تنفيذ العمل المطلوب، على الوجه الصحيح، وفي المكان الصحيح، وفي الوقت المناسب، ومن أوّل مرّة.
- 3- أن تكون الخدمة أو السلعة، ذات فعاليّة وكفاية، وأن تُشبع إحتياجات العملاء وتناول رضائهم، وألاً يترتب على الإستفادة منها أيّ إسراف في الوقت والجهد والمال.
- 4- أن تُصبح طريقة حياة للمنظمة بأكملها، مع التأكيد على مشاركة العملاء في إنتاج الخدمات أو السلع، وكافة الموجودين في المنظمة.

5- مع ضرورة توافر مناخ عمل ينشد فيه الجميع التحسين والتطوير المستمر للخدمات.

لذلك لكي نُحقق جودة ذات مستوى عال يجب على كُل شخص في المنظمة أن يدرك ما عليه جيداً، وأن يستخدم الأدوات والإجراءات بدقة مُتناهية، وأن يُنجز ما عليه بمهارة ومن المرة الأولى، وهذا وفقاً لرأي "لوك" يتطلب تخطيط ووضع برامج تدريبية مُستمرة، ويتفق معه "سالامان Salaman" في ذلك، ويؤكد كذلك على أن المنظمات تسعى لتحقيق الجودة الشاملة بها والاستثمار الأمثل للقوى العاملة كُلها، وتقديم أفضل مُنتج مُمكن ذي جودة عالية.

ومن ثم، فإن إدارة الجودة الشاملة إجراء هام لا غنى عنه حالياً كإستراتيجيه لتحقيق التطوير للمنظمة، وتحقيق TQM من خلال تضافر كافة جهود الأفراد في المنظمة ، مع ضرورة الإشارة لأهمية عنصر التدريب في تحقيق ذلك الهدف، لذلك يجب على المنظمة أن تُوجّه طاقتها وإستثماراتها تجاه الموارد البشرية بها، وبما يُحقق في النهاية TQM ورضاء العملاء، كما أن المنظمات التي تدعى تطبيق القيم الخاصة بالمساواة والإحترام، ولكنها تفشل في الإستماع إلى العاملين بها وإعطائهم فرصة التعبير عن رأيهم، تفشل في تقديم خدماتها بالشكل المطلوب لعملائها، كما أنّها تفقد مصداقيتها والعكس صحيح.

أبعاد الجودة الشاملة.

هناك كُتاب عديدون من أمثال (دونابديان Donabedion ستيرورات Setwort، وولش Walsh وغيرهم) أكدوا أن الجودة الشاملة يُمكن أن يُنظر إليها من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي:-

1- البعد الفني (الجودة الفنية): وتشتمل على تطبيقات العلم والتكنولوجيا على المُشكلات التي تُواجه المنظمات وتعوق تقديم الخدمات، وتتمثل الفكرة التي وراء الجودة الفنية هي أن "الخدمة تقوم بما يجب أن تقوم به" وفي هذا يرى "جوران" إذا كانت الخدمة القابلة للإستخدام والإستفادة منها، فهذه هي الجودة، وأنه لأمر سيء إذا لم تستطع الخدمات أن تُلبّي إحتياجات الجمهور".

ولا تقتصر الخصائص الفنية للخدمات على الأشياء المادية الملموسة، ولكن من الصعب بالنسبة لكثير من الخدمات التي تكون أجزاء كثيرة منها معنوية وغير ملموسة، ورغم ذلك فإن المواطنين والمستفيدين قادرين على المساهمة في وضع الخطوط الأساسية لهذه الخدمات، ففي بعض الخدمات يتم القيام بمنافسة العملاء وبعض العاملين من أجل التأكد من صحة الإجراءات وجودة الخدمات، أمّا في بعض الخدمات الأخرى، غالباً يوجد بعض الأهالي والمواطنين الذين لهم خبرات في نفس المجال وقادرين على معرفة النقاط الهامة في هذا النوع من الخدمات.

كما يجب أن نوضح أن الخصائص الخاصة بالجودة الفنية يمكن تطبيقها على أي جزء من أجزاء الخدمات، كما يمكن تطبيقها على التصميم الكلي للخدمات.

2- البعد غير الفني (الجودة غير الفنية): وهي تلك الجودة المتعلقة بالعلاقات والتفاعل الاجتماعي والنفسي بين العميل ومقدمي الخدمات، وهي الطريقة الأساسية لتحقيق الجودة الفنية، ولعل أهم الجوانب وأكثرها وضوحاً في الجودة التي هي في حاجة إلى الدراسة والتأمل، وقد تؤثر جودة العلاقات الرسمية وغير الرسمية الموجودة بين الزملاء وجماعات العمل والأقسام (العمل الداخلي) تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على جودة الخدمات المقدمة.

ومن سمات الجودة غير الفنية مثلاً:

- 1- تعاون العاملين مع المستفيدين من الخدمات.
- 2- العاملون على درجة من الثقافة والوعي.
- 3- العاملون لديهم وقت يُعطونه للعملاء.
- 4- العاملون يُتيحون الفرصة للعملاء للتساؤل والاستشارة.

ومن السمات الأخرى أيضاً:

▪ الإنصات، إعطاء الوقت، العطف، التفكير، التعمق، الإحساس بالاحتياجات الشخصية، العدل، الأمانة، المساواة في التعامل مع الناس، الأدب في التعامل، الوود والحب، والتأكد من سرعة الاستجابة لاحتياجات الآخرين.

■ التفتُّح، إعطاء المعلومات الكافية، النظر إلى إمكانية وجود بدائل، الإحساس بمشكلات الآخرين، والثقة في النفس.

■ الفهم، المعرفة، المرونة، المعاملة بالمثل، إعطاء الحل الواقعي الحقيقي، مشاركة العميل في الخدمة المقدمة.

3- **الجودة في مواقع تقديم الخدمات:** لا شك في أن موقع تقديم الخدمات يُؤثر إيجاباً أو سلباً على جودة الخدمات المقدمة ودرجة رضا الجمهور، وترتبط هذه الجودة ارتباطاً قوياً بمقدّمِي الخدمات (الصف الأمامي) وخبراتهم، كما أن علاقة العاملين بالجمهور هي القاعدة التي يعتمد عليها الجمهور في الحكم على خدمات المنظمة، كما أن إدارة المكان وتحديد تصميم المبنى وملصقاته وديكوراتهِ غالباً ما يُؤثر على جودة الخدمات من خلال التأثير على إنطباعات الجمهور وجودة العمل الذي يقوم به العاملون.

وهناك ثلاثة مستويات لجودة مواقع تقديم الخدمات حددها رينشارد وينر وهي:-

1) **العناصر المادية:-** الحرارة والضوء، الدفء، الضوضاء، تصميم الأثاث ببساطة، وهل تم إعداد المبنى بطريقة مُريحة؟

2) **العناصر الاجتماعية:** بمعنى هل يُوفّر المبنى خصوصية كافية، هل يتجمّع الناس معاً في مكان واحد أم تفصلهم مسافات؟

3) **المعنى:** ما هي الرسائل التي تُقدّمها المنظمة، وما هي الاستجابات المُتوقّعة، هل هناك ضغوط داخلية أو خارجية على مُقدّمِي الخدمات أو على العملاء؟

وخلاصة القول، تُساعد البيئة الجيدة والمناخ المُستقرّ والجودة غير الفنية على إيجاد نوع من الجودة الفنية الفعّالة والمستويات العالية من الجودة الفنية أمرٌ أساسي لتحقيق الجودة الخاصة بالخدمات كما يبدو أن خصائص وسمات جودة الخدمات يُمكن أن تدخل ضمن الثلاثة أبعاد التي قُمتُ بعرضها في الصفحات القليلة السابقة.

مميزات وعيوب استخدام إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الإجتماعية:

إن المراجعة الشاملة لمستوى التطور الذي طرأ على أنساق الخدمات الإجتماعية، خاصة في السنوات العشرين الماضية، يُعطينا دلالات على أن ثمة إستجابات مُتباينة في الطلب على تلك الخدمات مع الإهتمام في ذات الوقت بتقليص التكاليف، ومع الإهتمام بفعالية التكلفة وربطها بالجودة أيضاً.. والمدهش في هذا الموضوع هو غياب TQM تماماً من برامج الرعاية الإجتماعية جُملة وتفصيلاً، ويتناقض هذا الموقف مع ما يحدث في الخدمات الصحية، حيث زاد الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة، وتوجد تفسيرات أربعة عن القصور في شيوع TQM في برامج الخدمات الاجتماعية نُوجزها في الآتي:-

1- تباين الخدمات الإجتماعية تبايناً كبيراً، ومن ثم تشتت البناءات الإدارية التي تُسيطر على كُل منها.

2- ممارسة الخدمة الإجتماعية ذات تاريخ طويل من الشكوك والمخاوف تجاه تبني ممارسات إدارية مُشتقة من إدارة الأعمال الربحية الخاصة (التجارية) لأن إهتمامات الخدمة الإجتماعية هي الوفاء باحتياجات الناس غير القادرين ضد مساوئ النظام الرأسمالي.

3- إن قطاع الخدمات غالباً ما يُواجه أزمات مالية تُحد من تحقيق جودة الخدمات.

4- النقطة الرابعة تتعلق بالفهم والقيادة، حيث أظهرت إستطلاعات الرأي أن نسبة كبيرة من العاملين، والكوادر في المنظمات الإجتماعية لا تستوعب جيداً TQM، ومن هؤلاء مَنْ يشغل منصباً قيادياً ثَمَّ يعكس في النهاية سوء فهم، أو سوء تطبيق لمنهج إدارة الجودة الشاملة TQM.

وعلى الرغم من ذلك، إلا أن بعض أهداف إدارة الجودة الشاملة أساسية للخدمة الاجتماعية من الناحية العملية، كما أن هناك ردود فعل وإهتمامات عديدة لإستخدام وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإجتماعية، باعتبارها من أولى التكنيكات الإدارية مثل الإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة، ولو أنها قد أستخدمت بطريقة مُلائمة قد تقود وتؤدي إلى المزيد من الفعالية للخدمات الإنسانية ولعملاء الخدمة الاجتماعية من

خلال تحسّين وتطوير عمليّة تقديم تلك الخدمات، كما أنّها مُرتبطة بمجموعة المبادئ التي وضعتها NASW الجمعية القوميّة للأخصائيين الاجتماعيين، كما أنّها تعتمد على الإعتماد الذاتي من خلال التعرّف على احتياجات العملاء، ومن خلال المشاركة فهي تُقدّم طريقة لتشمل وجهات نظر كلّ العاملين في عمليّة تقديم الخدمات كما أنّها تُصبح وسيلة لحفظ وتوجيه موارد أكثر للخدمات الفعليّة للعملاء وبالحّد من الفجوة والإزدواجيّة في العمل، والتي تُضيّع الوقت لمُقدّمي الخدمة والعاملين المسؤولين عن توفير الخدمات المباشرة ويُمكن لإدارة الجودة الشاملة TQM أن تسمح باستمرار وجود مُستويات الخدمة من خلال تعريف وتبسيط إجراءات تقديم الخدمات والعمليات الإداريّة.

ومن خلال فرق الجودة، فهي تُقدّم أيضاً إتجاهاً مُثيراً وجديداً لأخصائي الجماعة للإسهام مباشرة في جودة حياة العمل بالمنظمات، ولقد أوضحت المسوح وجود أهميّة كبرى لخدمة الجماعة، ومبادئ وديناميكيات الجماعة في مجال الصناعة، وباختصار، يُمكن أن تكون إدارة الجودة الشاملة TQM أداة مُفيدة إذا طبّقها الأخصائيون الاجتماعيون بطريقة مُلائمة وبدون تحيّز.

ويُتّضح لنا من العرض السابق، أن هدف تحسّين أو تطوير الجودة للخدمات، هو شيء حيوي لبقاء خدمات الرعاية، حيث أن الجودة من وجهة نظر السّوق والقطاع الخاص، هي تطوير المُنتج وإرضاء المُستهلك، وتخفيض التكاليف، إلّا أن هذه الصورة لا تتناسب مع قطاع خدمات الرعاية الاجتماعيّة.. حيث هناك مسؤوليات مُجتمعية وعلاقات بين المجتمع (المستفيدين) ومُقدّمي الخدمات، وخاصة أن الهدف قد يكون أحياناً هو تمكين قطاعات مُهمّشة ضعيفة، ثَمّا يتطلّب التوسّع في الإستشارة والمشاركة لهؤلاء.

القطاع الأهلي... دوافع التغيير نحو الجودة:

ثمّة تغييرات سياسيّة وإقتصاديّة وإجتماعيّة شهدتها مصر والعالم النامي في العقود الأخيرة إرتبطت، بالتغيرات الإقتصاديّة والإجتماعيّة والسياسيّة على المستوى الأقليمي والعالمي، منها تطبيق سياسات ليبراليّة جديدة في الإقتصاد، والتركيز على إقتصاديّات السّوق، بيع القطاع العام، الإصلاح الإقتصادي والتعديل الهيكلي، الخصخصة، كما

شهدت تلك العقود توجُّهاً ديمقراطياً جديداً تزامن ذلك مع التوجُّه إلى اللامركزية والتوسُّع في مفهوم المشاركة كحق دستوري للمواطنين، هذا بجانب التغيرات السكانية وما يُصاحبها من تغيير في إحتياجات ورغبات المواطنين ومطالبهم، والتغير في السياسات ذاتها.

وسوف نوجز أهم التغيرات الأخرى في البيئة التي تعمل من خلالها المنظمات التطوعية في الآتي:

- 1- التحول في أدوار السلطات المحلية بعيداً عن تخصيص الخدمات تجاه تقوية وتعزيز دور القطاع الأهلي والخاص في تقديم الخدمات.
 - 2- التخفيض الكبير في الدعم الحكومي المتاح من تلك المحليات للخدمات.
 - 3- الاتجاه للإعتماد على البرامج والمشروعات التي تستند للتمويل فقط من الدولة.
 - 4- زيادة الإهتمام بإتباع أحدث مناهج الإدارة العلمية في الحكومات المحلية ثماً ينعكس آثاره بعد ذلك على تلك المنظمات.
 - 5- التعرُّض لقضايا إجتماعية مثل التشرد، البطالة، زيادة أعداد كبار السن، العنف بأنواعه، المخدرات، التضخم، مشكلات بيئية... الخ.
 - 6- كما أن التغير في طبيعة الأسرة ووظائفها، والعلاقات الإجتماعية، قد يُؤدِّي إلى التزوع إلى الفردية في الحياة، وذلك سوف يُسبب مزيداً من الوحدة والعزلة، ثماً يُعطي المنظمات التطوعية ميزة العمل في ذلك الاتجاه لمقاومة الفردية.
- إننا نسمع عن تفكُّك وإنحلال العائلة والمجتمع، وعن فقدان القيم، ولا ريب في أن هناك سبباً للقلق من أجل ذلك، ولكن الهيئات التي لا تبغى الربح إنما تُولِّد تياراً قوياً مُضاداً، إنَّها تصنع روابط جديدة للمجتمع، وإلتزاماً جديداً لمواطنة نشطة، ولمسؤولية إجتماعية وللعديد من القيم، ومن ثَمَّ، فإن القطاع التطوعي يعمل في هذه الأحوال، وفي ظل تلك التغيرات بمثابة "بارومتر" لقياس تلك التغيرات ومعرفة آثارها وإنعكاسها على حاجات المواطنين وبرامج الخدمات الإجتماعية المُقدَّمة لهم.

ومن جهة أخرى فإن القطاع التطوعي يجد نفسه ومن خلال الموضوعات التي يتعامل فيها الآن مثل المدافعة، والشبكات الإجتماعية والسياسية التي يعتمد عليها، وبنيات صناعة القرارات الحالية أنها غير مناسبة لمقتضيات الحال في بداية الألفية الجديدة، لذلك يجب أن يتسم عمل المنظمات التطوعية بسرعة الحركة والقدرة على المناورة (تقديم خدمات، إدارة، جودة شاملة، مهارات متعددة، تفاوض، تقييم) مع انضباطها وإلتزامها أمام المستفيدين من خدماتها، ومانحي الهبات والمتبرعين وغيرهم، حتى تكتسب ثقة ومصداقية لدى المجتمع.

ولاشك أن تلك المتغيرات السابق الإشارة لها تتطلب تحديث الجمعيات والمؤسسات والهيئات العاملة في هذا القطاع لإدخال تغييرات على البيئة الداخلية والخارجية بما يتيح مشاركة أكثر من أفراد المجتمع، مع إتاحة الفرصة لأكثر قدر من الناس للاستفادة من خدماتها لإشباع إحتياجاتهم وكسب رضائهم، مع أهمية الترويج للواجبات العامة بين العاملين داخل تلك المنظمات وخارجها، مع أهمية أن تضع تلك المنظمات نفسها موضع المسؤولية والمحاسبة أمام المواطنين من خلال:-

- 1- تقديم أفضل الخدمات وبكفاية وجودة أكبر.
- 2- إستشارة السكان المحليين ورجال الأعمال تجاه الخدمات التي ستقدم لهم.
- 3- التطوير والتحسين المستمر لأهدافها الموضوعية من آن لآخر، مع أهمية الرجوع دائماً للناس .

إذن، فإن أجندة التحديث لمنظمات هذا القطاع، تتطلب ضرورة، إعتداد مبدأ المشاركة والإستشارة للسكان المحليين، وتقاس فعالية ذلك من خلال جودة الخدمة المقدمة فعلاً، ومن هنا، يجب على منظمات هذا القطاع أن تبحث عن الأدوات والوسائل الكفيلة بتحقيق ذلك، كما عليها أن تعلم أن المنظمة الفعالة يُقاس آداؤها سلباً أو إيجاباً من خلال قدرتها على إنجاز أهدافها، وقدرتها على رفع مستويات المعيشة لهؤلاء السكان الذين تخدمهم، وتحقيق تنمية محلية مستدامة.

ومن هذا المنطلق فإن المنظمات التطوعية مدعوة اليوم، لتضافر جهودها نحو إيجاد

حلول للمشكلات والقضايا الجديدة التي تُواجه المجتمعات المحليّة من خلال حشد الجهود والخبرات والمعارف المحليّة ومصادر الطاقة لديها لإثارة الفكر الإبداعي وطرح مناهج جديدة للتعامل مع تلك المشكلات والقضايا، وخاصة أن القطاع الأهلي يتضمّن أنشطة ومجالات عمل عديدة، ومن الضروري على قادة تلك المنظمات الوعي التام بكيفيّة السيطرة على تلك المتغيّرات، وكيف يُمكن لها أن تتوافق مع العصر الذي تعيش فيه؟ وعند تحديد تلك المتغيّرات، فإن المنظمات التطوعيّة بحاجة إلى النظر للقضايا التالية:

1- الإدارة... وتشمل اللجان الإداريّة، ومجالس الإدارة والجمعيات العموميّة، وكلّها موجودة للتعامل مع الأهداف الإستراتيجيّة للمنظمة.. وحتى الآن فإن هناك أعضاء مجالس إدارة لا يُدرّكون جيداً حجم المسئوليّة الملقاه على عاتقهم خاصة في إدارة المنظمة أو الوفاء بحاجات وخدمات العملاء، ولذلك، وحتى تتوافق المنظمة مع المُستجذّات الطارئة والمتغيّرات السابق الإشارة إليها، عليها أن تتيقّن من أن الإدارة الموجودة مُناسبة للتعامل مع تلك المُستجذّات والمتغيّرات وأن تُرحّب بها.

2- الجودة... جودة الخدمة يجب أن يكون على رأس الأولويات التي تلتزم بها المنظمة، وعليها أن تعتمد دائماً على عمليّات تقيّم الذات والقياس المُستمرّ لآدائها، وأن تستغل الفرص المتاحة لهم دائماً لزيادة جودة خدماتها.

3- السياسات والإجراءات: ينبغي أن يكون هناك نسقاً يُعتمد عليه في التشغيل ويُحقّق المصدّقيّة، من خلال وثائق وخطط مكتوبة تُتبعها المنظمة، كذلك على المنظمة أن تعتمد على أدوات التفاوض والمراجعة المُستمرة لنسق إتصالاتها الخارجيّة مع الغير.

4- التجاوز عن الإنعزاليّة والتشرّد.. بمعنى ألا تغلق المنظمة على نفسها، بل عليها أن تتعاون مع غيرها من المنظمات وأن تستعين بالأدوات والأساليب والمناهج الإداريّة العلميّة الحديثة في تسيير أعمالها.

5- الاتحاد: لأن مُستقبل توفير خدمات ذات جودة عالية يتطلب توفير التوحد والتعاون والتضافر بين جهود المنظمات العاملة.. بعيداً عن الاختلاف فيما بينها.

ومن ثمَّ يُمكننا القول، أن التغيير على مستوى المجتمع مرهون بإرادة وأيدي الأفراد، ويلعب القطاع التطوعي الدور المحوري في قِيئة المجتمع لإجراء التغيير أو التعامل مع التغيير المُتوقع، كما أن ذلك القطاع ذي قُدرة عالية على إمتصاص قُوى التغيير الجديدة، لذلك لا يُمكن تجاهل دور هذا القطاع التطوعي في أيّ مجتمع من المجتمعات.

مستقبل القطاع الأهلي.. كنسق لتقديم الخدمات الإجتماعية:

لقد حدثت تغييرات مُحورية خلال الخمسة والعشرين سنة الماضية في مُعظم دول العالم خضعت لها الخدمات الإجتماعية الرسمية وغير الرسمية، فمثلاً منذ بداية الثمانينات تدت تلك الخدمات بصورة كبيرة بسبب التضخم في مُعظم دول الشمال، مع إنخفاض شديد في الداخل الحقيقي لدول الجنوب، ثماً أدى إلى الإنخفاض الواضح في الإنفاق على برامج الرعاية الإجتماعية في دول كثيرة من العالم، تجمدت أسقف الأجور، توقف الإنفاق على الإيواء الشعبي أو إنخفاض، بل بيعت الوحدات المُخصصة لذلك في دول كثيرة، منح الجامعات خُفضت، بل أبدلت بما يُشبه القروض في بعض الحكومات، خطط رعاية الأطفال، المسنين، الفقراء خُفض أوجه الإنفاق عليها، إزدادت البطالة، ميزانية الرعاية الاجتماعية في ضوء الميزانية الكلية لمُعظم الدول إنخفضت على الرغم من الزيادة السكانية المُطرّدة، وتزايد أعداد الفقراء في مُعظم دول العالم، وإزداد مشكلة الإسكان، هذا بجانب إتباع سياسات السوق، والإصلاح الإقتصادي والتكيف الهيكلي الذي طُبّق في أغلب دول العالم، وما نتج عنه من آثار أدت إلى التدهور المأساوي في الدعم المُخصّص للخدمات الاجتماعية وإنسحاب الدولة تدريجياً من هذا الميدان، تاركة المجال أمام القطاع الأهلي والقطاع الخاص بجانب القطاع العام لتقديم هذه الخدمات لعدم قدرتها على الوفاء بإحتياجات مُختلف الأفراد من تلك الخدمات، بل خصّصت الحكومات شتّى ألوان وأشكال الدّعم لمساعدة تلك المنظمات على تقديم الخدمات التي يحتاجها سكان المجتمع المحلي.

ولقد لعبت المنظمات التطوعية دوراً حيوياً في إنتشار الخدمات الإجتماعية

وتعميمها في كافة المجتمعات المحليّة، ومُساعدة سكان تلك المجتمعات على إتخاذ القرارات والتوزيع العادل للموارد والتركيز على تقديم تلك الخدمات والمشروعات التنمويّة، وإهتمامها الدائم ببعض الأنشطة العامة، وتفعيل مشاركة المواطنين في مختلف مراحل التنمية، وفي العديد من الدول يُركّز القطاع التطوّعي على بعض المشروعات الخاصة بتحسين المؤسّسات الحكوميّة المحليّة، وزيادة خبراتها حول تقديم الخدمات أو صياغة السياسات الاجتماعيّة.

ويرى جون كلارك JOHNCLARK أن القطاع التطوّعي قد بدأ يقوّى عُوده ويحتلّ مركز الصدارة بين القطاعين العام والخاص، ومن المُمكن أن تُدرك آثار جهوده واضحة للعيان في كثير من المجتمعات الغنيّة والفقيرة، كما أشار على أن بعض الدراسات التي أُجريت في نطاق العديد من المجتمعات دون تمييز بين غني وفقير، أثبتت أن أنشطة وبرامج هذا القطاع ظهرت فعاليّتها كعامل رئيسي ومؤثر في الوصول إلى المواطنين الأكثر فقراً في المجتمع، كما أن معظم الحكومات قد إستفادت الكثير من خبرات القطاع التطوّعي في السنوات الماضيّة أو الحاليّة إمّا في القيام بالشراكة في تنفيذ أنشطة تنمويّة، أو إسناد تلك الأنشطة والبرامج لمؤسّسات القطاع التطوّعي، ولقد أنجزت المنظمات التطوعيّة بعض الأعمال الخاصة بالتنمية في المجتمعات المحليّة، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:-

- 1- زيادة فعاليّة المنظمات التطوعيّة مقارنة بالمنظمات الحكوميّة والخاصة.
- 2- قُدْرَتها في الوصول للناس الفقراء خاصة غير الحاصلين منهم على حقوقهم.
- 3- قُدْرَتها على إجراء التجارب والربط بين المجتمعات الفقيرة.
- 4- تمثيلها للمجتمع المحلي الفقير.
- 5- الإستهانة بالناس من خلال مشاركتهم في برامجها والإستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.

ولقد تعدّدت وإختلفت الآراء حول الاختلافات والفروق بين منظمات القطاعات الثلاث(العام، الخاص، التطوّعي) المُقدّمة للخدمات الاجتماعيّة في المجتمع، ولسنا بصدد

سرد تفصيلي لهذا الموضوع، ولكن نضرب بعض الأمثلة والتي من خلالها نوضح أهمية منظمات القطاع التطوعي في تقديم الخدمات الاجتماعية بشيء من الإيجاز:-

يرى البعض أن المؤسسات الحكومية تسودها البيروقراطية، والروتين، والإهمال بالسلطة أكثر من اللازم، والجمود وعدم القدرة على الابتكار والتجديد، ويرى البعض الآخر، أن منظمات القطاع الخاص والتي تقدم خدمات ذات كفاءة وجودة وتكلفة عالية، تشكل صعوبة في تحقيق العدالة في تقديم الخدمة وضمان وصولها إلى مستحقيها، كما أن ممارسات هذا القطاع في تقديم الخدمات الاجتماعية تساهم بقوة مدهشة في زيادة التهميش الاجتماعي لفئات عديدة، وذلك لأنها تسعى إلى تقديم خدمات للفئات القادرة في المجتمع سعياً منها لتحقيق أرباح لأعضائها.

لذلك يؤكد البعض الآخر أن المنظمات التطوعية تعمل وفق أساليب مختلفة تماماً عن الموجودة في المنظمات الحكومية أو الخاصة فهي تتحرك بحرية ومرونة عالية، وهو ما يعطيها المرونة والانتشار، ربّما لأنها مُتحررة من الضغوط السياسية والاقتصادية، كما أن تلك المنظمات هي نتاج طبيعي للعصر الذي نعيشه، وأن غايتها واحدة وهي السعي لتحسين نوعية الحياة للأفراد والمجتمعات كما يحكمها أناس ذوي رؤية خاصة تجاه الخدمات الاجتماعية، ولذلك يرى الكثير من العلماء ضرورة تركيز الاهتمام بدور هذه المنظمات في علاج الفشل الحكومي الواضح خاصة في تقديم الخدمات الاجتماعية التي من المفروض أن تُقدّمها، وعليه فالمنظمات التطوعية يمكن أن تملأ الفراغ الذي يتركه القطاع العام والخاص... بشرط ألا تنحرف لتيار المنهج الاستهلاكي وإلا أصبحت نسخة مكررة منهما.

كما هناك من يرى، أن المنظمات التطوعية عليها التزام بالعمل قدر استطاعتها على إجراء التغيير المطلوب في المجتمعات التي تتواجد فيها، لأنها تعمل مع الطبقات أو الفئات الدنيا والتي تغيب عنها يد المساعدة الحكومية، لما لها من قدرة على تقديم الخدمات الاجتماعية والتوسع في الخدمات العامة بما يساهم في الحد من الفقر وخاصة في أفريقيا وجنوب غرب آسيا وفي أمريكا اللاتينية، حيث قدمت تلك المنظمات خدمات في مجالات عديدة أهمها المجال الصحي والتعليمي، وتعليم الكبار، وبرامج تنمية في القطاعين الريفي

والحضري، والتركيز على السكان المحرومين، والمهمشين من الرجال والنساء والأطفال وكبار السن والمعوقين وغيرهم...

ويرى آخرون أن المنظمات التطوعية والإجتماعية الأخرى هي المسئولة عن تطوّر سياسات الخدمات الإجتماعية، كما أنّها وجدت وانتشرت لتملأ الفراغ الذي لا يستطيع أن يقدّر عليه السوق أو القطاع العام، كذلك فهي تظهر كردّ فعل للعلاقة بين العرض والطلب على الحاجات المجتمعية، ورغبة من المستفيدين من خدماتها في إشباع المزيد من الاحتياجات، وإحكام السيطرة على أمور حياتهم، كما أنّها أقرب ما يكون إلى قلب وفكر الناس، ولقد رسم "مالوفسكي" صورة ديناميّة لطريقة عمل وحركة تلك المنظمات، حيث يرى: أن تنوع وتباين المصالح والاحتياجات في المناطق المحليّة يؤدّي بالضرورة إلى تباين وتنوع أنشطتها وبرامجها بدرجة كبيرة، ومن ثمّ، فإن إحدى نقاط قوّة تلك المنظمات هو في تباينها بحيث تستطيع الوفاء باحتياجات العملاء بطريقة تفوق قدرات السوق ذاته، وخاصة عندما يعجز الناس عن شراء خدمات الرعاية لأنفسهم، كذلك تستطيع تلك المنظمات أن تستشير الناس للمشاركة في أنشطتها ورسم وتخطيط برامجها وسياستها، كما يمكن الاستفادة جيداً منها في ظل الإقتصاديات المختلطة.

وأهم ما ثلّفت إليه النظر هنا... أن الحفاظ على تنوع وتباين أنشطتها يتطلّب وجود الدّعم المستمر لها من الحكومة أو المنظمات الأخرى الأكثر رسوخاً واستقراراً، ولا ينبغي أن تقف على حدود صور الدّعم التقليدية، فليس ثمة ما يمنع من البحث عن صور دعم جديدة، أو أشكال جديدة من البيئات الملائمة للعمل والنمو المستمر، وثمة أملاً في تمكين وتقوية دورها من خلال الإهتمام بقياس فاعليتها ومدى مساهمتها في تحسين مستويات معيشة السكان في المناطق الواقعة في نطاقها.

ويتم ذلك خلال من خلال نوعين من التغيرات هما:

- 1- التغير المستمر والدؤوب المرتبط بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 2- التغير الواعي لإعادة الهيكلة من آن لآخر لتلك المنظمات لإحداث تحسّن في الأداء والجودة في الخدمات المقدّمة منها.

ويرى "تاندام tandam" أنّه يفترض أن القطاعات الثلاث المقدّمة للخدمات

الاجتماعية "العام والخاص والتطوعي" بينهم درجة عالية من التفاعل، وأن هذا التفاعل يُحد من الفقر، ويُركز على الأولويات الاجتماعية من خلال تفعيل النظم القائمة وتشجيعها في دعم الأولويات الخاصة بالمجتمع المدني وعدم إهمالها، ثمّ دعى الكثير من العلماء للتأكيد بأن مستقبل الخدمات الاجتماعية إنّما يكون من خلال تحقيق الشراكة بين القطاعات الثلاث في هذا الميدان.

ورغم ذلك، يرى المراقبون أن دور القطاع التطوعي في تقديم الخدمات الاجتماعية في فترات كبيرة في معظم الدول النامية لم يكن بالجودة المطلوبة، حيث لم تستطع جماهير عريضة أن تحصل على إحتياجاتها الأساسية اللازمة لمواجهة الظروف المعيشية الصعبة، لذلك فالتوسع في فكرة الجودة وتطبيقها في المنظمات التطوعية أمر هام، والتي تتطلب ضرورة إنجاز أو تنفيذ مهام جديدة مختلفة عما سبق، والدخول في مجالات ومناطق لم تُفكر الدولة فيها من قبل، وممارسة أدواراً جديدة مثل الدفاع عن حقوق الإنسان، والحقوق المدنية، والحركات النسائية، والدفاع عن المُشردين، وأطفال الشوارع، إدمان المخدرات، العنف الأسري، مُشكلات المعوقين، كبار السن، والتنمية الاجتماعية واسعة النطاق والتي كانت تبتأها الدولة، وتركت أمورها للقطاع التطوعي، وبخلاف ذلك لوحظ تزايد إهتمام القطاع التطوعي وبعيداً عن الدولة بمجالات وقضايا البيئة، والتصدي لقضايا الطفولة، الفقر، حماية الدخول المدنية للفقراء والعمل على تحسينها، والإهتمام بقضايا الصحة النفسية والعقلية، ولذلك فإن المنظمات التطوعية التي لم تستوعب جيداً قضايا التغيير في أدوارها، فإنها في سبيلها للإندثار والاختفاء، خاصة مع تطور مجالات ونشاطات وقضايا المجتمع، وفي ذلك الخصوص يشير "سيهوم" في تقريره عن مستقبل القطاع التطوعي إلى أهمية أدوار ومجالات وأنشطة هذا القطاع في العمل على تحسين وتطوير مستويات المعيشة، والمستوى المحلي، والتصدي للمشكلات الحالية المُتواجدة في المجتمع، وإبتكار حلول ببناء وخلاقة لها.

ولذلك تُشاهد الإهتمام الدولي بهذا القطاع، مع محاولة إيجاد لغة دولية مُشتركة بين الدولة والمنظمات التطوعية، والشراكة معها وتشجيعها على خوض مجالات وأنشطة جديدة، وتخلي الدولة لهذه المنظمات عن بعض أدوارها الاجتماعية، كما أهتمت

الحكومات كذلك بالأدوار التي تمارسها هذه المنظمات في مجال التنمية المجتمعية، وعهدت اليها بقضايا مثل: التعليم، البطالة، البنية التحتية.... الخ، ومن ناحية أخرى، فإن الحكومات ليست هي فقط مصدر الدعم الوحيد لهذه المنظمات بل هناك جهود الأفراد، ومنظمات الأعمال وغيرها من المؤسسات التي تقيم بدور القطاع التطوعي في الارتقاء بالمجتمع، والتغلب على مشكلاته الاجتماعية، وفي تقريره الشهير عن مستقبل القطاع التطوعي يرى "ولفندن Wolfenden" أن الدولة في سبيل مساهمتها في إقرار العدالة الاجتماعية، والمساواة، لا يجب أن تستهين أو أن تتجاهل أهمية هذا القطاع وتشجيعه على لعب أدواراً حيوية وإطلاق المبادرات الاجتماعية البناءة نحو تبني حلولاً اجتماعية لمشكلات يراها الناس مستعصية وليس لها حل، ومن ثم بدأ الاهتمام في معظم دول أوروبا وأمريكا ينصب على تبني مناهج عمل جديدة تتفق مع الواقع الجديد نحو زيادة الاهتمام بالناس في مجتمعاتهم المحلية، مثل الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، والإدارة الجيدة، وكفاءة وكفاية وفعالية الخدمة المقدمة.

إدارة الجودة الشاملة TQM والخدمات الاجتماعية بالمنظمات التطوعية:

في بداية القرن العشرين، ومع زيادة البيروقراطية الحكومية في مناطق كثيرة من العالم النامي، وما أدى إليه من إهمال الجودة في الخدمات المقدمة من المنظمات سواء الحكومية أو الأهلية، بل نقول: أن عملية الجودة في الخدمات كانت غير مفهومه، كما كانت الجهود المبكرة لتطبيق نظريات الجودة في الخدمات غالباً ما تُقابل بنجاحات مبدئية متبوعة بشيء من الإحباط، كما كانت الجهود المبذولة في هذا الميدان، غالباً لم تكن لديها القدرة لمواجهة توقعات المستفيدين من تلك الخدمات بكفاءة، ولقد حدثت تغييرات في النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وازدادت حدة التنافس بين المنظمات على مختلف مستوياتها ومسمياتها لجذب العملاء، وإقناعهم بجودة منتجاتها والخدمات التي تقدمها.

ومن ثم، فلقد كثر الحديث والكتابة عن موضوع الجودة خلال العقد الماضي، كما نشهد حالياً ما يُشبه الثورة في إنتاج وتقديم الخدمات وبدأت معظم المنظمات في

الإلتفات لأهمية العملاء والعمل على كسب رضائهم عن الخدمات المقدّمة، وأنّ المنافسة أصبحت شديدة بينها، ومن لا يستطيع أن يُحافظ على نفسه في السوق فإن مصيره إلى الزوال، ثمّ يُحتّم على المنظمات التطوعيّة ضرورة الإهتمام والإلتزام بالجودة تجاه الخدمات المقدّمة للعملاء، وكذلك بمبدأ المحاسبة والتقيّم والمراجعة المستمرّة لخدماتها.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في المنظمات التطوعيّة:

وما هو جديد في حركة الجودة يتمثل في الوعي بأن، الإستجابة الناجحة لطلبات وإحتياجات العملاء لتحسين جودة الخدمات، تتطلّب تصحيح الأسباب الجذريّة، والأساسيّة لعيوب النظام الحالي لتلك الخدمات، والتي تُسبّب حالة عدم الرضاء والإستياء بين كلّ من العملاء ومقدّمي الخدمة في المنظمات الحكوميّة وغير الحكوميّة، لخلق كفاءة وإستجابة أسرع لإحتياجات العملاء، وما كان مفاجئاً حقاً هو غياب إستراتيجيات الجودة الشاملة TQM عن قطاع الخدمات الإجتماعية مقارنة بالتقدّم الملحوظ في إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي، كما كان للإهمال المستمرّ لمبادئ الجودة في الخدمات الإجتماعية قوّة الدّفع المباشرة وغير المباشرة في تحسّين وتطوير خدمات المنظمات التطوعيّة، حيث لم تعد تستطيع أن تحتبى وخاصة أمام تلك المنافسة الشرسة بين المنظمات المجتمعيّة في ظل النظام العالمي الجديد(العولمة) والإستجابة الجيدة لكسب رضاء العملاء والقضاء على شكواهم.

ومن ثمّ، تنبّع ضرورة العمل على تبني فلسفة الجودة الشاملة في المنظمات التطوعيّة من مُنطلقات أربع من وجهة نظر الكاتب وهي:-

- 1- أنّها فلسفة إدارية متكاملة تُؤدّي إلى فاعليّة الأداء من خلال الإستخدام الأمثل للموارد الماديّة والبشريّة، وتحسين العلاقات بين العاملين وبعضهم، والعاملين والمستفيدين من الخدمات، وتطوير قنوات الإتصال بينهم، مع الإهتمام بالتدريب والإبداع، والإهتمام بفاعليّة العمليات الإداريّة والماليّة، بما يُؤدّي إلى العمل في ظل ظروف أكثر راحة وطُمأنينة وبما يُؤدّي إلى تحسين الخدمات وجودتها.

2- أنها فلسفة يطلبها العميل في ظل إزدياد وعي العملاء في معظم دول العالم النامي والمتقدم، بأهمية التحسين المستمر لجودة الخدمات لتلبي أي تغيرات تطرأ على إحتياجاتهم باستمرار، وبما يقلل من شكواهم ويزيد من ثقتهم في المنظمات التطوعية وتحسين صورتها لدى العامة في المجتمعات المحلية.

3- أنها تحقق إنتاجية أعلى من الخدمات مع ضمان جودتها ومطابقتها لإحتياجات السوق وإحتياجات العملاء، والحصول على أفضل خدمة، بما ينعكس على زيادة مصداقيتها وكسب الإعتراف والتقدير المجتمعي لخدماتها، ويزيد من مشاركة المواطنين ودعمهم لأنشطتها.

4- أنها توجد للمنظمة مكاناً لها في سوق الرعاية فعلى الأقل تُجبر المنظمة بتقديم الخدمات بذات المستوى الموجود في السوق، فإذا أردت المنظمات التطوعية أن تزيد من نصيبها في السوق، يجب عليها أن تضيف تحسينات على جودة خدماتها.

ويعتقد Esiche أن إدارة الجودة لم يُنظر إليها على أنها أداة رئيسية فيما يتعلق بإدارة وتطوير الخدمات الإجتماعية حتى بداية 1993، بل إن أدوات مثل تأكيد الجودة، وبرامج تقييم الخدمات، كانت تُفضل عنها في هذا الوقت، بل إن البعض يرى أن تلك الأدوات كانت مُساوية لإدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة TQM كأداة لإدارة وتطوير الخدمات الاجتماعية:-

ومن ثم يُمكن القول أن هناك إهتماماً متزايداً بالتوازن بين أربعة عناصر للخدمات الاجتماعية وهي:-

1- الإقتصاد.

2- الفعالية.

3- المساواة في الحصول على الخدمة والوصول لها.

4- البيئة التي تُقدم من خلالها الخدمات.

كما يُؤيد رينوباطي Rino Patti الآخرين بأننا في حاجة إلى تطبيق مبادئ الجودة

الشاملة، والتأكيد على فعالية إدارة الخدمات الإجتماعية، كما أنشأ في حاجة لمنظمات إجتماعية لها الخصائص الآتية:

- 1) ربط أهداف المنظمات بقيم معينة متوافرة في الخدمة ذاتها.
 - 2) تطوير مؤشرات لقياس عوائد الخدمات.
 - 3) تقييم المعايير الموجودة، وتحديد ما إذا كان الأداء يُقابل التوقعات.
 - 4) اختيار الأسلوب التكنولوجي المناسب.
 - 5) تحديد الترتيبات التنظيمية والممارسات الإدارية.
 - 6) حشد الجهود حول أو خلف الأداء الفعال ووضع مقياس لقياس ذلك الأداء.
- والسؤال هنا، كيف يُمكن للمنظمات التطوعية أن تتوسع في إضافة تحسّينات على جودة الخدمات المقدمة للعملاء ؟
- والإجابة على هذا السؤال تتمثل في أن تلك المنظمات لابد وأن تُراعي مجموعة من الاعتبارات أهمها:-

- 1) الاستفادة من التطورات التكنولوجية.
 - 2) الاستفادة من نظم المعلومات والاتصالات.
 - 3) الاستفادة من التقدم في الأدوات والمناهج الإدارية، والبحث دوماً عن كيفية تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة.
 - 4) تبني فلسفات إدارية مثل: إدارة الجودة الشاملة، التطوير المستمر للأهداف والبرامج والأنشطة، إعادة الهيكلة، التمكين، إعادة الهندسة الإدارية.
- ونشير هنا، أنه يجب أن يتمشى ذلك مع إحداث تغيير في الثقافة الموجودة في المنظمة، كما يجب أن نعلم أن المنظمة وهي في سعيها للبقاء يجب أن تبذل كافة جهودها لزيادة نصيبها في سوق الرعاية، دون زيادة في التكاليف ودون زيادة في أسعار الخدمات، كما أن مستوى الجودة لابد وأن يُترجم إلى قرار إستراتيجي يستند إلى ما

تفعله المنظمات الأخرى المنافسة في تقديم الخدمات، مع النظر إلى المعايير الخاصة بجودة الخدمة، وإقناع كافة العاملين بالمنظمة بأهمية تطبيقها.

وإذا كان الناس في المجتمعات المحلية يفتقرون للقدرة على التأثير في خدمات الرعاية، فنحن في حاجة إلى منهج يعتمد على المشاركة، وليس مجرد تقديم خدمات، ولكن مشاركة في صنع القرارات المتعلقة بخدمات تلك الرعاية، منهج يُحقق تقديم الإستشارات والمشاركة لسكان المجتمعات المحلية، بحيث تُسمع أصوات أولئك الذين يفتقرون للقوة والقدرة على المزاوجة للحصول على الخدمات، وترجمة المقولة التي تُنادي بأن الناس في المجتمعات المحلية يجب أن يحصلوا على خدمات ذات جودة عالية، من خلال التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم، فإذا تحقق ذلك فهذا معناه حدوث تحسُّن ملموس في المجتمع المحلي ذاته، وإحداث ذلك، يجب على تلك المنظمات-وكل مَنْ يعمل على تقديم الخدمات: أن تُراجع آدائها وممارستها، وأن تسعى جاهدة للبحث عن الطرق الفعالة لتنفيذ دورها بكفاية وكفاءة.

ومن ثم فعلى المنظمات التطوعية أن تركز على:

- 1- حاجات ورغبات المجتمع المحلي.
- 2- أداء هذه الحاجات بأفضل الطرق.
- 3- ألا تتقاعس عن البحث عن مزيد من الكفاية والكفاءة.
- 4- النظر إلى الكوادر الموجودة بها على أنها ثروة ومورد يجب الإهتمام به.
- 5- إتخاذ القرارات إستناداً لحقائق وليس لأوهام.
- 6- تجاوز المعوقات، وإزالة أسباب الخلاف بين الكوادر الإدارية، والمهنيين أو الأقسام المختلفة.
- 7- إحترام تقاليد وعادات وقيم الناس في المحليات.
- 8- إنتهاز أيّ فرصة للإحتفال بالنجاح.

9- أن تُواصل المنظمات التطوعية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وألا تكتفي بمرحلة أو جزءٍ منها.

اعتبارات يجب التركيز عليها إذا أردنا تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في المنظمات التطوعية:

إذا أردنا أن نطبق إدارة الجودة الشاملة TQM في المنظمات التطوعية فعلياً أن نتجنب الإسراف أو الإهدار في الوقت والموارد بالتركيز على:-

1- تخفيض مستويات إصدار القرارات، بحيث تُخفّض في النهاية الوقت المُستهلك في صدورها.

2- تخفيض حجم العمالة، وعدد ساعات العمل، بما يُؤدّي إلى تخفيض التكلفة في النهاية.

3- تبسيط إجراءات إنتاج الخدمة وتقديمها من خلال تقليص عدد الخطوات المُتبعة في إنتاجها والاستفادة منها.

4- التخلص من إجراءات العمل الزائدة عن الحاجة والتي تُسبب تكلفة عالية.

5- إستبعاد الممارسات غير الضرورية والتي تستهلك وقتاً.

6- عدم المغالاة في الفحص والمراجعة لإعطاء الفرصة لتطوير وتحسين جودة الخدمات.

ومن ثم، يُمكن تحقيق نتيجة طيبة بالربط بين تخفيض التكاليف، وجودة الخدمة وذلك بالتركيز على جهود الجودة في الوفاء باحتياجات العملاء، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة إعادة النظر دوماً في طريقة التعامل مع الخدمات الاجتماعية، ولكي نُعظّم كفاءتها وكفاءتها فمن الأهمية بمكان أن نُخفّض من الموارد في المناطق التي فيها إسراف كما يُمكن فرض رسوم مُقابل تلك الخدمات للحد من الإسراف فيها، وعليه، يرى مُعظم العلماء أن الإستجابة والحساسية للحاجات، وإحترام الناس كأشخاص، يُعتبر من المُكوّنات الجوهرية للخدمات المُقدمة من المنظمات التطوعية في المناطق المحلية المختلفة.

مميزات تطبيق الجودة الشاملة TQM في المنظمات التطوعية:

يرى الكاتب أن هناك فوائد ومميزات سوف تجني ثمارها المنظمات التطوعية إذا ما أخذت بنظام الجودة الشاملة، ويمكن حصر هذه الفوائد أو المميزات في الآتي:

- 1- ضمان جودة خدماتها ومطابقتها لإحتياجات السوق (سوق الرعاية).
- 2- الحصول على أفضل تصميم للخدمات المنتجة.
- 3- خفض شكاوي العملاء، وزيادة الإقبال على الخدمات.
- 4- الإستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية الموجودة بها.
- 5- تنمية وتطوير قنوات وخطوط الإتصال داخل وخارج المنظمة.
- 6- تحسين صورة المنظمة لدى العامة في المجتمع.
- 7- كسب ثقة وإعتراف وتقدير المواطنين وقيادات المجتمع والمؤسسات الأخرى في المجتمع والمؤسسات الأخرى ببرامجها وخدماتها.
- 8- وجود نظم للجودة موثقة يمكن الرجوع إليها في أي وقت.

إدارة الجودة الشاملة.. أدوات وأساليب التطبيق.. المبادئ والأهمية والمعايير:

يرى البعض أن تقييم خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة من المنظمات التطوعية يجب أن تتم من خلال مراجعة جودة الخدمات المقدمة، لذلك تنصب عملية التقييم على العائد والنتائج وتركز في مراجعة جودة الخدمة أو المنتج ومدى تناسبها مع نوعية الحياة المطلوبة للمواطنين وفقاً لرأي Perry-Felce فهناك خمس عناصر رئيسية يمكن اللجوء إليها لتطبيق تقييم جودة الخدمات وهي:-

- 1- الوجود المادي والاجتماعي.
- 2- النشاط والتطور.
- 3- الوجود الحسي أو العاطفي.
- 4- طبيعة ونوع الخدمة نفسها.

ومن ثم، فإن تقييم جودة خدمات الرعاية المقدمة من تلك المنظمات ينصب بالدرجة الأولى على تمكين الأفراد من الوصول للخدمات، وتمكينهم من الإختيار الحُرَبين البدائل المختلفة لإشباع إحتياجاتهم من الخدمات المتاحة في تلك المنظمات وذلك بُغية تحقيق مستوى معيشي مُناسب، ولقد إهتم آخرون، بمشاركة العملاء ومُقدّمي الخدمات في عملية صُنع القرار في منظمات الخدمات الإجتماعية، فمثلاً لاحظ كُلاً من "جوزيف كاتان، أدوارد بريجر" أهمية إحتواء أو دمج المستفيدين (العملاء) في المنظمات المُختصة بتقديم الخدمات الإجتماعية، مُشاركة في صُنع القرار، على الرُغم من أنّهما لاحظا أن هناك ميلاً لدى تلك المنظمات بأنواعها المختلفة لتخفيض مُشاركة هؤلاء المُستفيدين في إدارتها.

ومن هنا، يرى بعض الباحثين أن "التمكين" هو أحد المُكوّنات الرئيسة الحاسمة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما يرى هؤلاء الباحثين أنّه من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة TQM إذا لم يستهدف "التمكين" مُشاركة هؤلاء العملاء في صُنع القرار فإنّه لا يُصبح مرغوباً مهنيّاً.

لذلك تؤكد Gaster.. أن الإهتمام بمنهج الجودة الذي يعتمد على العميل يتطلّب قيام منظمات الخدمات الإجتماعية بسؤال نفسها. أي الخدمات التي يجب أن تُقدّمها. وهل يُمكن تحسينها؟ وأن تأخذ بأساليب مُعيّنة لجودة خدماتها، يمكن إنجازها في الآتي:-

- 1- الإستجابة الأسرّع والأقوى للحاجات المحليّة.
- 2- العدالة في تخصيص وتوزيع الموارد والدّعم على أسس عادلة.
- 3- تسهيل إمكانية وصول العميل للبرامج والأنشطة المختلفة.
- 4- التنسيق والتكامل بين خدمات العملاء.
- 5- تطبيق مبدأ المحاسبية للأداء على مستوى العاملين.
- 6- تعظيم الكفاية عندما تُقارن بين أكثر من خدمة بهدف تقليص أو تدني تكاليف الخدمات الإجتماعية.

7- التنسيق الداخلي بالمنظمة، وبين المنظمات الأخرى، ويُقصد به العمليات المستمرة التي تستهدف تطوير تلك الخدمات وجودتها، وعمليات الربط الداخلي والخارجي بين أنساق الخدمات الاجتماعية المختلفة.

8- خلق ما يُسمى بشبه السوق لطرح وتقديم الخدمات الاجتماعية وذلك عن طريق زيادة عدد مُقدمي الخدمات الاجتماعية المعتمدين من القطاعين الخاص والتطوعي (في معظم الدول حالياً).

أدوات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في المنظمات التطوعية:

وفي ضوء ذلك ظهرت ممارسات إدارية جديدة وأفكاراً جديدة، لامركزية في توزيع وتقديم الخدمات الاجتماعية، حيث بدأت في رسم صورة حقيقية وفهماً واضحاً بطبيعة التفاعل بين المجتمع ومنظماته، وكان ذلك بداية الإهتمام بإدارة الجودة والتوسع في تطبيقها في مجال الرعاية الاجتماعية... وعلى كافة المستويات والقطاعات (عامة، تطوعية، خاصة) باعتبارها نتاج عملية إدارية تستهدف في النهاية زيادة فعالية الخدمات المقدمة وجودتها.

وبصفة عامة، يجب أن يكون لمنظمات الرعاية الاجتماعية طابعها الخاص للجودة الشاملة يسرى داخل أركانها وليس مُجرد مشاركة فقط، ويأتي هذا من خلال التأكد من المشاركة الجدّية لكل فرد في المنظمة، في تحسين وتطوير الجودة وربط ذلك بنظم التحفيز المناسبة لتشجيع الكافة للحديث والإدلاء بآرائهم عن الجودة، ومع ذلك يجب أن تُطبّق هذه المنظمات المبادئ التي تُسهّم في ترسيخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأن تلجأ إلى الأساليب والأدوات التي تُحقّق لها هذا الهدف ومنها:-

1- وضع نظام للإجراءات التصحيحية.

2- توزيع الملصقات والمطبوعات التي تتحدث وتتناول قضايا أهمية الجودة في كل مكان داخل المنظمة.

3- استخدام الخرائط التوضيحية والتي تعكس أداء الموظفين بهذا الخصوص.

4- جعل إدارة الجودة واجتماعاتها على رأس أجندة العمل الإدارية بها.

ومن ثم، يُؤدّي تطبيق المبادئ المشار إليها إلى خلق بيئة مناسبة لحل المشكلات بعد ذلك، وأن يُنجزَ كُلّ شخص ما يُكلّف به وبما يُؤدّي في النهاية إلى إنتاج خِدْمَة ذات جودة عالية، كما يجب على إدارة المنظمات الإجتماعيّة أن تُدرّب موظّفيها وأن تحرص على تحديد الأولويّات المطلوبة، وأن تُلزم بها كُلّ أفراد المنظمة بحيث يُعطونها الوقت والجهد، لأن عمليّة الجودة الشاملة ليست جزءاً مُنفصلاً، بل هي واجب وإلتزام على كل أفراد المنظمة بمختلف مستوياتهم الإداريّة، لذلك فنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني أن الناس تبذل جهوداً وتضع أولويّات زمنيّة للتنفيذ، كما يجب على المنظمات الإجتماعيّة أن تُحدّد وبشكل قاطع المسؤولين عن تطبيق معايير الجودة، وأن تُقيّم من آن لآخر درجة الإلتزام والمسؤوليّة تجاه تحسين أو تطوير جودة خدماتها.

عناصر الجودة الشاملة TQM:

يعتقد "لوك" أن الجودة الشاملة هي إلتزام يقع على المنظمة بكاملها يجب عليها أن تنتهج من البداية، حيث تعمل مُختلف أجزائها في تناغم وتناسق كُلّ مع الآخر، لأنّها وسيلة للتغلب على الإسراف في إستهلاك الموارد الموجودة، من خلال إشراك الكلّ في العمليّة الإنتاجيّة، ولهذا يُمكن استخدام تقنيات TQM في مختلف أقسام المنظمة، من جانب كُلّ الموظفين والعمال، لذلك فعناصر الجودة الشاملة وحسب وجهة نظر Pentecost كالآتي:

- 1- تشتمل عمليّة الجودة على مُختلف الوحدات والأقسام الإداريّة والوظيفيّة في المنظمة وتبدأ من القمة.
- 2- العميل هنا هو الملك المُتوّج وأن أيّ سياسة أو إستراتيجية يجب أن تبدأ وتنتهي عند رضائه.
- 3- الإهتمام بجمع وتحليل البيانات الرسميّة وغير الرسميّة وإستخدام التكنولوجيا المناسبة.
- 4- الإهتمام بدراسة أسباب عدم جودة الخدمات وجذورها في المنظمة.
- 5- الإشتراك الكبير لكلّ الناس في المنظمة يُوفّر كثيراً من الإسراف في الموارد الموجودة.

6- العمل على حل المشكلات والوفاء بحاجات العملاء.

7- ضرورة الاهتمام بالفكر الإبداعي، والمقدرة على التفكير فيما وراء الظروف الحالية أو بيئة العمل.

ويجب أن نُشير هنا إلى أن الإندفاع نحو تطبيق مفاهيم إدارة الجودة في المنظمات التطوعية دون تخطيط ودراسة مُسبقة يُؤدّي في النهاية إلى إجهاد الكوادر الإداريّة الموجودة ويُقلّص من درجة الحماس بعد ذلك، لذا... يجب التّأني في تطبيق إستراتيجيات إدارة الجودة وأن يتم ذلك بدرجة عالية من التّأني والروية.. وفي ضوء الموارد المتاحة والتكلفة الفعلية، بعد إزالة العوامل التي قد تعوق التطبيق، ومن ثمّ، من الأهمية بمكان أن يجري تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وفق خطة شاملة، تضم بين جنباقتها، مُختلف أقسام المنظمة ويندرج بها وفيها مختلف البرامج والأنشطة، وأن يرتبط ذلك أساساً بالإطار العام الذي يُحرّك المنظمات التطوعية، كما يرتبط بإعادة تقييم كافة العمليات التي تُجري بها لآداء الخدمات للتعرف على نقاط الضعف بها وذلك بهدف تحسينها بعد ذلك، مع مُراعاة فحص ودراسة آراء ووجهات نظر المستفيدين من الخدمات نحو الخدمات التي تُقدّمها، والبحث المُستمر، والدّؤوب عن تحقيق أفضل ممارسة للخدمات لتحقيق أفضل نتيجة إجتماعية، سعياً وراء أفضل خدمة مُمكنة تُقدّم للعملاء.

أهمية تبني المنظمات التطوعية لفلسفة الجودة الشاملة TQM:

وترجع أهمية تبني المنظمات لفلسفة الجودة الشاملة TQM إلى أنّها تُساعد إدارة تلك المنظمات في الآتي:-

1- أن تُركّز وعن قُرب على حاجات السُوق (العملاء).

2- تحقيق أداء الجودة الشاملة من قِمة الهرم الإداري وليس فقط في مرحلة إنتاج وتقديم الخدمات.

3- تبسيط الإجراءات لتحقيق أداء الجودة الشاملة.

- 4- فحص ونقد مختلف العمليات وإزالة أو إستبعاد الأنشطة غير الإنتاجية.
- 5- النظر إلى الخطوات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء
- 6- تطوير منهج أو أساليب عملية لحل المشكلات من خلال بناء فرق عمل.
- 7- المراجعة المستمرة لكل العمليات التشغيلية في المنظمة بهدف تحسينها وتطويرها باستمرار.

وهنا يجب أن تُدرك إدارة المنظمات أن الموظفين والعمال في أي منظمة لا يتحفزون تجاه التطوير والتحسين المستمر في ظل غياب:-

- 1- إلتزام الإدارة العليا بالجودة.
 - 2- عدم توافر المناخ التنظيمي للجودة.
 - 3- غياب روح الفريق لمواجهة مشكلات الجودة.
- ومن ثم، يجب على المنظمات أن تُقوّى من قدرات أفرادها وكوادرها على التعامل مع TQM.

مبادئ الجودة الشاملة TQM:

لذلك، وإرتباطاً بقضية جودة الخدمات، فهناك أموراً هامة ومن الأهمية بمكان أن نأخذها في الحسبان كمبادئ أساسية ومنها:-

- 1- أن مفاهيم جودة الخدمة بحاجة لدراسة أبعادها المتعددة وتحديد الاختلاف بين المعايير المثالية، والواقعية والحدود الدنيا منها.
- 2- البحث عن طريقة تفكير جديدة، تُعبّر صراحة عن نسق القيم، وتُبنى عليه أفكاراً واضحة، ومن ثم نَحْنُ بحاجة لنمط ثقافة جديدة أو بنيات جديدة، وتنظيمات هيراركية جديدة، مع إعادة التقييم والتأكيد لأدوار المهنيين، وإعادة تطوير وتنمية مهاراتهم وبخاصة مهارة التفاوض، وتشكيل الشبكات الإجتماعية، الإهتمام بمفاهيم مثل التمكين، وتعزيز قدرات العملاء.

3- طريقة التفكير الجديدة هذه، يجب أن ترتبط بما يُسمَّى بمفهوم الجودة الشاملة مع الإهتمام بوجه خاص بأهمية تحقيق المشاركة للمتفعين من الخدمات الإجتماعيَّة (أفراد- نقابات- إتحادات- مهنيُّون.... الخ)

4- وذلك باعتبار أن الجودة عمليَّة تفاوض تتطلَّب وضوحاً كاملاً لما يجب أن تتفاوض بشأنه، وصولاً للرضاء بين كافة أطراف التفاوض.

5- وجود إطار عملي واضح للسياسة يُمكن الأفراد المستخدمين للخدمات من المشاركة في صنع القرار وبما يُساهم في النهاية في تطوير وجودة الخدمات.

6- العمل على أن تكون الجودة هي وظيفة لتحقيق الرضاء العام مع العمل المُستمر على تطويرها وصولاً لثقة الناس في مستوى جودة الخدمات المُقدَّمة.

وعليه فهناك أربعة مبادئ للجودة الشاملة يُمكن أن تدرج تحت برنامج تحسُّن جودة الخدمات في المنظمات التطوعيَّة، ويُمكن إيجازها باختصار في الآتي:-

1- رضاء العميل وإشباع إحتياجاته ورغباته.

2- التخطيط والمراجعة للخدمات المُقدَّمة وحل المُشكلات.

3- الإدارة بالواقع/ بالحقائق.

4- إحترام الناس.

ويجب أن ينصَّب الإهتمام على قياس جودة وفعاليَّة الخدمات المُقدَّمة من تلك المنظمات في ضوء تلك المبادئ ومدى مُساهمتها في تحسُّن مستويات المعيشة للسكان في تلك المناطق.

معايير جودة الخدمات بالمنظمات التطوعيَّة:

إذن، فأجندة التحديث والتطوير لتلك المنظمات تتطلَّب ضرورة إعتداد مبدأ المشاركة والاستشارة للسكان المحليين، وربَّما يُواجهنا تساؤل حول "لماذا الاتجاه إلى الناس؟" ونجد الإجابة تتلخَّص في أن المنظمات الفعَّالة يُقاس آداؤها سلباً أو إيجاباً بقُدْرَتها على إنجاز أهدافها، وخاصة رفع المستويات المعيشيَّة لهؤلاء السكان.

لذا، فمن الأهمية بمكان أن يكون هناك تطوير لثقافة جودة جديدة ولكن دون إستيراد معايير غمطية للجودة.. وعلى المنظمات التطوعية أن تُنسّق فيما بينها لخلق نسق جودة، ولكن دون الجور على حقوق الأفراد، ولما كانت الجودة العالية بشيء حيوي لبقاء خدمات الرعاية الإجتماعية في السوق، وبالتالي فمن الخطأ أن تعتمد على معايير ثابتة (غمطية) للجودة، يؤدي ذلك إلى مستويات جودة غير مناسبة أو مُستحيلة، ومن هنا، فإن المرونة والاستجابة لحاجات العملاء هما الطريقتان لتطوير جودة الخدمة كما يجب أن يكون هناك تفاوض مُستمر حول معايير تلك الجودة.

وعليه يجب أن تُراعي المنظمة التطوعية معايير جودة الخدمة المُقدمة منها والمُتمثلة في الأربعة عشر عُنصراً التالية:

- 1- تدريب الكوادر الإدارية بها (المُتطوعين - الإداريين).
- 2- مشاركة المُستفيدين من الخدمات في العملية الإدارية .
- 3- تحديد شروط العمل.
- 4- تحديد الوصف الوظيفي ومُراجعته باستمرار وانتظام.
- 5- المساواة في الفرص الوظيفية للكافة.
- 6- وضع الضوابط المالية لعمل المنظمة.
- 7- وضع أنساق لعمل مُختلف الكوادر بالمنظمة من إشراف وتقييم.
- 8- صياغة إجراءات العمل كتابة.
- 9- وضع إجراءات لتقييم العملاء.
- 10- وضع سياسات تضمّن تساوي الفرص لمختلف المُستخدمين.
- 11- الإتفاق على قائمة بالخدمات المُقدمة.
- 12- تطوير ظروف العمل وتسهيلاته.
- 13- إعداد التقارير وعرضها.
- 14- بناء شبكات إتصال مع المنظمات الأخرى.

وزيادة في تأكيد جودة الخدمات المقدمة من المنظمات التطوعية، ينبغي توافر العناصر الآتية:-

- 1- ثقة الناس بالمهنيين العاملين بها.
 - 2- تركيز قوى على عمل فرق العمل في المنظمة.
 - 3- عدم التركيز القوى على التنظيم الهرمي.
 - 4- وضوح وشفافية الأهداف.
 - 5- وجود نظم إتصالات جيدة.
 - 6- الكل لديه توقعات لنفسه.
 - 7- يجب أن تكون المنظمة مُستعدة لإنجاز أهدافها.
- كما ينبغي أن تُشجّع المنظمات كذلك على تبني مؤشرات حقيقية لقياس أدائها للخدمات الإجتماعية.

الفصل الخامس

تسويق الخدمات كاستراتيجية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية (التطوعية)

- مقدمة.
- القطاع الأهلي في ظل المتغيرات العالمية.
- أهمية الاجتماعية وتسويق الخدمات الاجتماعية.
- طور أسواق الرعاية الاجتماعية.
- أهمية التسويق للمنظمات التطوعية.
- أهمية التسويق بالنسبة لعملاء الخدمات الاجتماعية.
- التسويق: التأصيل النظري للمفهوم والمضمون :-
 - ماذا نقصد بالتسويق؟
 - التسويق في القطاعين الربحي وغير الربحي.
- ما الذي يقدمه التسويق للمنظمات التطوعية؟
- كيف يمكن وضع خطة تسويقية للمنظمات التطوعية؟
- أهمية الاجتماعية وعمليات تسويق الخدمات في المنظمات التطوعية.

الفصل الخامس

تسويق الخدمات كإستراتيجية لتحسين وتطوير

خدمات المنظمات غير الحكومية (التطوعية)

مقدمة:

مع وجود كم كبير من الخبرات والتجارب لنسق توصيل خدمات الرعاية الاجتماعية على مرّ السنوات سواء من خلال القطاع الحكومي أو الأهلي، إلا أنني أعتقد أن هذا النسق في حاجة إلى إصلاح عميق ومن الجذور، على الرغم من المكاسب التي حققها ويتحدث البعض عنها، إلا إن هذا النسق لم يستطع صراحة القضاء على كافة الشرور والمشكلات الاجتماعية الموجودة من...بطالة، فقر، مرض، تلوث البيئة، الإدمان، العنف المجتمعي والإرهاب والمخدرات.. الخ، وكلها تمثل تهديداً للحضارة الإنسانية، وآثارها أخطر من التهديد النووي، وبالرغم من أن ثمة تحسين كبير قد طرأ على مستويات المعيشة، إلا أن ذلك ما زال دون المستوى الذي نحلم به.

ولعلنا، ندرك اليوم أكثر المشكلات المرتبطة بذلك النسق، سواء من خلال دراستنا وبحوثنا، أو من خلال التعامل المباشر مع هذا القطاع، كما ندرك- أيضاً- أهمية طرح خدمات الرعاية الاجتماعية هؤلاء البؤساء أو المهمشين، إختياراً دون إرغام، وأن نشارك هؤلاء الناس في المسؤولية حول كل ما يتعلق بالقرارات المصيرية لحياقتهم، وأن ندرك الكثير عنهم... مشكلاتهم، إحتياجاتهم ورغباتهم، معيشتهم، تساؤلات كثيرة أثرت وما زالت تثار حول نسق توصيل خدمات الرعاية الاجتماعية، وسوف أتناول في هذا الفصل القطاع الأهلي (كما نطلق عليه في مصر) كأحد الأنساق الأساسية في توصيل خدمات الرعاية الاجتماعية، بإعتباره يمثل نقطة تحول مهمة خاصة في هذه الأيام، حيث يلعب دوراً هاماً في مختلف الأنشطة والمجالات، خاصة في مجال تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية، ليس في مصر وحدها بل في معظم بلدان العالم، وتحمله للعديد من المسؤوليات، وخاصة بعد فشل حكومات الدول- المتقدمة والنامية - في إشباع الإحتياجات المتجددة والمتغيرة للجمهور الفقيرة لمواطنيها.

ولقد تعددت الآراء واختلفت التفسيرات حول هذا القطاع، مع أنه شيء واحد، فهناك من يرى أنه مرادف للعمل الخيري، ويرى آخرون أنه يمثل القطاع الثالث بعد القطاع الحكومي (العام) والقطاع الخاص الساعي للربح، ولقد طوّر المؤلفون مصطلحات أخرى عديدة حول منظمات هذا القطاع معظمها تتباين فيما بينها من حيث المجال، فالبعض أطلق عليها أسماء مثلاً... منظمات غير ربحية، منظمات تطوعية خاصة، منظمات شبه حكومية، منظمات غير حكومية تحت إشراف الحكومة، منظمات غير حكومية ممولة عن طريق القطاع الربحي، منظمات غير حكومية تستهدف التمويل، منظمات تطوعية، وبذلك فليست كل تلك المسميات الواردة هنا مناسبة لكل مجتمع، فنحن هنا في مصر نستخدم مصطلح القطاع الأهلي أو القطاع التطوعي ونطلق على منظمات هذا القطاع الجمعيات الأهلية أو المنظمات التطوعية، باعتبارها إحدى المنظمات الموجودة لخدمة المجتمع من خلال تجميع أو حشد الموارد البشرية وهي لا تستهدف الربح ولا تُوزع أرباحاً على مؤسسيها أو أعضائها، وتوظف بها كوادِر إدارية، وفنية لتيسير أعمالها.

ولقد تزايد عدد تلك المنظمات في العقد الأخير زيادة كبيرة - ليس في مصر وحدها ولكن في معظم بلدان العالم، ليس مجرد زيادة في العدد فقط، ولكن أيضاً في النشاط، وطبيعة الأغراض والأهداف مما حدا بنا إلى القول بإشتغالها الآن على مختلف جوانب النشاط الإنساني، كما أنها تلعب دوراً كبيراً في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة من خلال المساعدات الصحية، التعليمية، الرعاية الاجتماعية، ويستفيد منها عشرات الملايين من الفقراء - البؤساء، والمهمشين، على مستوى العالم، كما تهتم بالقضايا الكبرى التي يعاني منها المجتمع، وقد تضايفت على الحكومات مشكلة جماعات ضغط بحثاً عن التمويل أو تحقيق أغراض عامة للمجتمع.

ومن ثم، فإن ما يُميّز منظمات هذا القطاع ويضفي عليها الشهرة والشعبية، أنها نط أقل راديكالية، وأكثر قرباً من الفقراء وفئات اجتماعية أخرى، وقدرتها على تقبل أفكار جديدة وتطبيقها بعكس البيروقراطيات الحكومية، مع إهتمامها بالمشاركة الشعبية في برامجها وأنشطتها، كما أنها تلعب دوراً في تحجيم الجحود والظلم وعدم المساواة في توزيع الخدمات، وأيضاً فإن السمات المميّزة للمنظمات التطوعية أنها

مصدّر للثقة Trust، حيث تلعب الثقة العنصر الحاسم في العمل والإنجاز بغض النظر عن الرقابة، ورغم أن بعضها يعتمد على كوادِر إدارية وفنية مُدربة يُدفع لها أجوراً، إلا أن الأغلبية منها تعتمد على حمية وحماس وطاقة أعضائها المتطوعين، وتلعب السمعة الجيدة دوراً هاماً في ذلك، كما تعتمد المنظمات في عملها على المعارف المحلية السائدة، وبُمرّعات أسرع بكثير من أداء وعمل المنظمات الرسمية، وتسير تلك المنظمات، وفق مبدأ الحد الأدنى اللازم من المال للقيام بمهامها وبحد أدنى من الكوادِر الإدارية والفنية بما يُمكنها من تسير عملها إقتصاداً في التكاليف مقارنة بالمنظمات الأخرى، ومن ثم، يفترض البعض أن منظمات ذلك القطاع أقرب ما يكون إلى قلب وفكر العملاء.

القطاع الأهلي في ظل المتغيرات العالمية:

وعلى أية حال، فإن القطاع التطوعي جزءاً من المجتمع الكبير، وإنه تحمّل خلال تاريخه أعباء الرعاية الاجتماعية في أغلب دول العالم ومنها مصر، ولقد ترايد الإهتمام به باعتباره قطاعاً تنظيمياً يوضّح لنا ملامح المرحلة القادمة، وخاصة أنه يعكس الطابع الديمقراطي المحلي، ويستهدف من وراء عمله تقوية وتمكين الفئات الضعيفة المُهمّشة من التعبير عن آرائها وأحلامها ومُشاركتها في صنع كل ما يتعلق بمصير حياتها من قرارات وأنشطة وبرامج ومشروعات، مع تنمية وتعزيز دور الشبكات الاجتماعية المحلية.

ولقد شهد القطاع التطوعي حالياً تطوّرات راديكالية على المستوى العالمي، فثمة توسّعاً حالياً في أعداد تلك المنظمات خلال الثلاثين عاماً الماضية، وفي الإستجابة السريعة للتغيرات التي طرأت على البيئة، والمجتمع، والإقتصاد، بخلاف ظروف مُعيّنة إستجّدت ساهمت في تطوّر ونمو ظاهرة القطاع التطوعي غير الربحي منها: زيادة الدين العام، التغير المناخي، ظهور أوبئة جديدة، الانفجار السكاني، زيادة أعداد الفقراء، تفتّت واختفاء بعض القوى السياسية التقليدية العالمية، استمرار بعض النزاعات السياسية والعسكرية علاوة على ذلك، هناك منظمات مثل الجماعة الأوروبية EEC والبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، قد مارست تأثيرات على تلك المنظمات من خلال إرغام الدول الراغبة في المساعدات المالية في توسيع دور تلك المنظمات بها توطئة

للتوجُّه نحو العولمة، والغريب أن تلك الرؤى رُحِبَ البعض بها وأنكرها وعارضها البعض الآخر، إلاّ إنّنا لا نستطيع أن نُخفي رؤوسنا في الرمال ونتجاهل زحف العولمة لإجتثاث ما تبقى من موروّثات ثقافيّة، سياسيّة، اجتماعيّة، وإقتصاديّة، خاصة وأنّ العولمة تُوسّع من الفجوة بين مَنْ يملكون ومَنْ لا يملكون، ولذلك فلا غرابة أن تظهر المنظمات التطوعيّة كأداة تُفرِّم عجلة العولمة القاسيّة.

ومن الملاحظ أنّه منذ منتصف السبعينيّات تغيّرت كثيراً البيئة التي كانت تعمل فيها المنظمات التطوعيّة، ومُعظم تلك التغيّرات إرتبطت بجوانب اجتماعية وخاصة التغيّرات التي إرتبطت بسلوك البشر وإتجاهاتهم وأنماط حياتهم في مُعظم بلدان العالم المُتقدّم والنامي على حدّ سواء، ونتيجة لسرعة التغير، أصبح من الصعوبة بمكان أن تربط ما بين الطلب على خدمات الرعاية الاجتماعيّة المُقدّمة من المنظمات التطوعيّة وعرضها لتلك الخدمات، ربّما لوجود إختلاف بين ما يطلبه (سوق) العملاء فعلاً وما يُعرض لهم من خدمات.

ولقد شكّلت البحوث الاجتماعيّة والأخلاق العامة الأساس الذي عمّلت من خلاله المنظمات التطوعيّة على نطاق واسع مع الفئات المُتضرّرة أو المُهمّشة إلاّ أنّه ومع نهاية القرن (19) ظهرت دعاوي إصلاحيّة نادت بضرورة إصلاح ذلك القطاع وخاصة في الدول المُتقدّمة، بل أصبحت هناك رؤى عالميّة تُنادي بضرورة هذا الإصلاح على مستوى دول العالم، بإعتبار أن المنظمات التطوعيّة المانح الرئيسي والسخي للخدمات الاجتماعيّة خلال تاريخها مع إستمراريّة إنتشارها وزيادة أعدادها في معظم دول العالم.

ومن هذه الرؤى الإصلاحيّة والتي ظهرت خلال القرن الماضي على إدارة الخدمات الاجتماعيّة هي إستعارة مفاهيم إداريّة شائعة في سوق العمل، وتطبيقها على ما يُسمّى بسوق الرعاية الاجتماعيّة، أو ما يُطلق عليه "أشباه السّوق Quasi Market" أو ما يُسمّى تسويق الخدمات، مثلاً تمّ الإستعانة بمناهج تحليل النظم، والتخطيط الإستراتيجي، وقياس الفعاليّة، والكفاءة، والمسؤوليّة، والمحاسبيّة، والإدارة بالأهداف، والجودة الشاملة..... الخ.

الخدمة الاجتماعية وتسويق الخدمات الاجتماعية:

لم تنظر أدبيات الخدمة الاجتماعية إلى مفهوم تسويق الخدمات بالقدر الكافي، بعكس أفكار أخرى، ومن ثم، فإن أحد الموضوعات الأساسية عند الحديث عن إصلاح أو إعادة هيكلة نسق توصيل الخدمات الاجتماعية من خلال القطاع التطوعي، هي إدخال ما يُسمّى "بتسويق الخدمة" حيث يرى البعض ممن يُدافعون عن تلك الفكرة أنّها تُحسّن بطريقة مُدهشة من خيارات العملاء، كما تُحسّن من الصورة العامة للمنظمات التطوعية لدى عامة المجتمع، ومن ناحية أخرى، لم يمنع الميثاق الأخلاقي لمهنة الخدمة الاجتماعية من اللجوء إلى الإعلان والترويج عن الخدمات، وعلى الرغم من ارتباط التسويق أساساً بعملية البيع إلا أننا نستطيع القول كما يقول Joan Ferry بأنّ التسويق يتعدى مفهوم البيع فقط وأنّ مفهوم التسويق يُمكن توسيعه ليشمل على تقديم الخدمات الاجتماعية للكافة.

ووجهة النظر هذه مُناسبة جداً للعديد من المنظمات الخدمية التي تجد نفسها في مُنافسة مع مثيلاتها، مع وجود أعداد غفيرة من مُستهلكي الخدمات في صراع للحصول على الخدمة، ومع تزايد أنشطة تلك المنظمات وتعدّد هياكلها الإدارية، وما ترتّب عليه في الوقت الحالي وبسبب ندرة الموارد المالية التي تُواجهها المنظمات التطوعية، فتمتدّ إتجاه تصاعدي للجوء لمبادئ وأسس التسويق للتخطيط الكفء لأنشطتها، وبما يُحافظ على مواردها ويُحقّق أهدافها.

وبعامة، فإن جذب مصادر التمويل يتم تحت شعار تقديم الخدمات للعملاء والمُستحقين لها، كما أن ثمة إزدياد في المنافسة بين المنظمات الربحية وغير الربحية حول تقديم الخدمات الاجتماعية، أي بين مُقدّمي الخدمات الهادفين للربح، وبين مُقدّمي الخدمات غير الساعين للربح، لذلك إندفعت المنظمات غير الربحية على تبني مفاهيم تسويقية توطئة لتوصيل الخدمات الاجتماعية لمُستحقيها، ممّا يعني في النهاية أن يُدرك العملاء قيمة الخدمة التي يحصلون عليها، مع اعتمادها بصفة أساسية على قدرتها في إقناع الجمهور بأن خدماتها هي الأفضل، وأن برامجها هي الأكفأ والأكثر فاعلية، لذلك يُمكن استخدام التسويق في الترويج لخدمات المنظمات التطوعية وأهدافها الإنسانية، وللحذ من الغلو للترغّات الرأسمالية الربحية للمنظمات الربحية والتي

استخدمت التسويق لتعظيم الربحية، على الرغم من أنها تُغلف أنشطتها وأهدافها بأبعاد اجتماعية كالتزامها بتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين.

تطور أسواق الرعاية الاجتماعية:

وفي ضوء تطور أسواق الرعاية الصحية، فإن الدراسات قد توالى وإن كانت ببطء منذ عام 1990م، وإن كانت قد دارت حول الأسواق المنظمة، ومع ذلك فقد اندفع بعض مقدمي الخدمات لمنطقة وسط وإختاروا دراسة وفحص نقاط الضعف في نسق توصيل خدمات الرعاية في القطاع التطوعي، حيث استبعدوا في البداية فكرة الاعتماد على آلية المنافسة كأداة لتنمية وتقوية أو تعزيز دور المنظمات التطوعية، ففي بريطانيا "UK" ومع مطلع 1991م وحتى أبريل 1993م ظهر ما يُسمى "بإدارة الرعاية الجديدة" وضعت "أجندة" جديدة إُتسمت بالطابع الراديكالي لإعادة الهيكلة الجديدة وبنية السوق، وتدرجياً تم إحلال مفهوم سوق الرعاية الاجتماعية، محل مفهوم الاقتصاد المختلط، وبذلك فإن مفهوم شبه السوق، وأيضاً مفهوم تسويق خدمات الرعاية ظهر للوجود بدءاً من القمة، ومن ثم يرى كلاً من Hurely, Flyun أن الحكومة البريطانية في عام 1992 قد خصّصت 6 مليون جنيه إسترليني لتطوير وترويج هذا المفهوم وتشجيع ذلك القطاع على تبني تلك الأشكال الجديدة من الإستراتيجيات الإدارية.

وتعمل المنظمات التطوعية في بريطانيا أيضاً بنفس عقلية أو طرق الإدارة في المنظمات الربحية، حتى أن قانون الرعاية المجتمعية الصادر عام 1992 قد شجّع تلك المنظمات على الدخول في مناقصات ومزايدات مع المنظمات الربحية للحصول على المشروعات والتمويل اللازم لها.

ولذلك يرى كلاً من "Hoyes, Means" في دراسة حديثة لهما على مقاطعتين في بريطانيا، أن ثمة دليلاً قاطعاً على نمو القطاع الخدمي التطوعي، وفي إحدى تلك القطاعات لوحظ أن هناك أدلة قطعية على زيادة التوجه الإداري نحو أسواق الرعاية الاجتماعية والإهتمام بعملية التسويق، كما أكدّا على أن هناك رغبة عارمة لدى هاتين

المقاطعتين على السعي لإيجاد أنماط وصور جديدة من تضمين العملاء النهائيين في تخطيط وتوصيل الخدمات، بينما لوحظ أن القطاع التجاري الربحي، يواجه صعوبة في دخول أسواق الرعاية، ومع ذلك يعتقد "Hoggett Taylor" أنه بنهاية القرن العشرين سوف تنتشر تلك الإستراتيجيات الجديدة والتسويق أو أشباه السوق، كما لوحظ أيضاً أن التسويق أو أشباه السوق يُمكن تطبيقها بسهولة في القطاع التطوعي والذي يتسم عمله بالمرونة والإبداعية.

ولقد بدأ استخدام التسويق في المنظمات الخدمية بصفة عامة في خمسينات وستينات القرن الماضي بجلب أو جذب مصادر التمويل المختلفة، ففي أواخر الستينات طرح كلاً من "كوتلر، ليفي" Kotler, Levy قضية مدى تناسب أو تلاؤم التسويق للمنظمات التطوعية، وخاصة وأن جدلاً قد أثير لفترة غير قصيرة حول شرعية تطبيق أدوات التسويق في تلك المنظمات ومن وجهة نظرهما، فإن التسويق قد تطور وتخطى الحاجز الضيق المطبق به في الشركات والمنظمات التجارية، كما أن التسويق أداة حساسة خاصة وأنها تستهدف الإشباع الإنساني، وهذا هو المفهوم الذي يُناسب أكثر المنظمات التطوعية، كما يريان أيضاً- وعن صدق- أن كل المنظمات وبدون إستثناء لديها عملاؤها سواء رجعت إليهم أم لا.

أهمية التسويق للمنظمات التطوعية:

وبصفة عامة، يرى "إيان برس Ian Bruce" أن منهج التسويق يكون مفيداً للمنظمات التطوعية إذا ما اعتقدنا عن قناعة بأهميته في الإتصال بالناس وفي تحقيق الأغراض من وراء إنشاء تلك المنظمات، خاصة وأن التسويق هو أداة إدارية فعالة في إدارة العمل خلال المنظمات التطوعية التي تستهدف بدورها الوفاء بحاجات ورغبات العملاء، كما يُمكن تطبيق مناهج التسويق ليس فقط على المنظمات التطوعية والخدمية، ولكن كذلك على مستوى المنظمات العامة، والحملات، وجماعات الضغط، والعلاقات العامة، حيث لكل من تلك الأمور عملاتها بما لهم من حاجات ورغبات.

ومن ثم يرى "أدرين سيرجنت Adriam Sargent" أنه على الرغم من أن هناك بعض المنظمات التطوعية غير الربحية لا يزال تُساورها الشكوك تجاه التسويق، إلا أن

هناك منظمات تطوعية مثلاً، المنظمات التطوعية غير الربحية الخيرية لها باع طويل في استخدام أدوات التسويق، كما تسعى أنواع أخرى من المنظمات أيضاً للتعاون مع عملائها أو إشراكهم في وضع وتصميم خدماتها، بحيث يستجيبون بعد ذلك لإستراتيجياتها التسويقية، كذلك تُشير الدراسات الحديثة خاصة في بريطانيا وأمريكا، إلى زيادة استخدام مناهج وأدوات التسويق والاستعانة أيضاً بخبراء التسويق في المنظمات التطوعية.

وفي دراسة أجرتها "مادلين ستونر Madelen Stoner" حول مُراجعة تطوُّر ممارسة التسويق الاجتماعي كإستراتيجية من إستراتيجيات الخدمة الاجتماعية وعلاقته بممارسة التخطيط والإدارة وتنظيم المجتمع، وإلى كيفية تبني تطبيق الخطط التسويقية في مجال تسويق الخدمات كأداة فعالة لممارسة التخطيط الاجتماعي كذلك إشمِلت هذه الدراسة على دراسة حالة لبعض حملات التسويق الاجتماعي المعاصرة والتي تُوضِّح من خلالها أوجه التشابه بين التسويق الاجتماعي والتسويق التجاري، وتهتم بصفة خاصة بكيفية تسويق الخدمات الإنسانية، حيث أكدت هذه الدراسة على أن معارف التسويق التجاري يجب أن تتحوَّل إلى مبادئ ومُتطلَّبات أساسية تحكم تسويق الخدمات الاجتماعية، ومثل هذه الخلفية المعرفية وتلك الأسُس والمبادئ التي قام عليها التسويق التجاري يجب الإهتمام بها أولاً يتم تجاهلها، كما خلُصت الدراسة أيضاً إلى أنَّها وجدت أن التسويق هو أداة مُفيدة وفعَّالة في جذب إنتباه المستفيدين، وفي إستغلال الموارد المتاحة، كما أنَّه بمثابة منهج إبداعي للمنظمات الاجتماعية في الإدارة والتخطيط، كما أنَّه يمنحها أدوات للتحليل مُستعارة من الأنشطة التجارية الربحية، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن الخدمات يُصبح لها مصداقية إذا إرتبطت بعملية تسعير منطقية، كما أكدت هذه الدراسة على أن تخطيط إستراتيجية تسويقية هو أمرٌ مُفيد للمنظمات التطوعية غير الهادفة للربح، حيث تُساعدُها على سُرعة الإستجابة لحاجات العملاء ورغباتهم.

كذلك فقد لوحظ أن أغلب المنظمات التطوعية تتشابه مع القطاع التجاري في وجود سجلات مُحاسبة بها، دفاتر، ميزانيات، كما يرى كلاً من "ماركس Markes"

وسبنسر spencer" أن هناك تشابهات ولو ضئيلة بين أسواق الرعاية الاجتماعية والسوق التجاري للسلع والخدمات منها- مثلاً- أن أسواق الرعاية الاجتماعية تتطلب الاستعانة بالمهارات والأدوات الإدارية التي تكونت عبر القرون في الأسواق التجارية لثبوت نجاحها وتفوق الأخيرة علمياً.

ويعتقد "أديسون Addison"... أن التسويق في المنظمات التطوعية يُساهم في الرقي بالمستوى المهاري للكوادر الموجودة بالمنظمة، ومن ناحية أخرى، فإن التسويق يحوز القبول والمصدقية على مستوى تلك المنظمات، ويتجلى ذلك بصفة خاصة في جلب مصادر التمويل المختلفة سواء حكومية أو أهلية، كما أن التسويق قد يُساهم بدرجة كبيرة في تغيير صورة تلك المنظمات في أذهان الناس، سواء ما تعلق منها بأنشطتها أو توجهاتها، والقضايا التي تعمل فيها، وأن مفهوم التسويق قد أحدث أثراً قوياً على مختلف المنظمات غير الربحية (التطوعية في بريطانيا).

ولما كانت إستراتيجيات العمل المستقبلية تفرض على المنظمات التطوعية ضرورة إحداث التغيير أو التأثير في حاجات العملاء ورغبتهم من خلال إثارة أو تحريك وعي العملاء، والإقتراب المباشر منهم لحصر مُتطلباتهم وإحتياجاتهم، فإن عليها أن تُفكر في البيئة التي تعمل فيها بحيث تؤسس لنفسها موقعاً لإيضاحيه فيها أية منظمة أخرى، وأن تُحدّد مجال عملها بعيداً عن المنازعات والمُشاحنات مع المنظمات الأخرى المنافسة، وأن تبتعد عن المناطق الضعيفة تسويقياً لخدماتها وإختراق مناطق أو أماكن أخرى تحقيقاً لاستمرارية نشاطها، والتأكد من أن خدماتها تتناسب مع إحتياجات عملائها فعلاً، مع الإهتمام بتحليل تلك الإحتياجات للوقوف على توقعاتهم وآرائهم تجاهها.

أهمية التسويق بالنسبة لعملاء الخدمة الاجتماعية:

ولما كان التسويق المعاصر ليس مُجرد توزيع للسلع والخدمات لكنه يهتم أكثر بالناس، وردود أفعالهم تجاه تلك السلع والخدمات، وهو في ذات الوقت إختبار لقدرة العملاء على الإختيار، ولنجاح المنظمة ذاتها، فإنه لذلك يسعى لتحديد الحاجات التي تُرضى العملاء، ومن هنا يُصبح مفهوم رضا العملاء أحد أدوات القياس الهامة لجودة

أداء المنظمات، وعلى مستوى منظمات القطاع التطوعي يُمكن زيادة رضا العملاء من خلال فهم سلوكياتهم، وإدراكهم، وتوقعاتهم وإحتياجاتهم، تجاه الخدمات المقدمة منها، وذلك من خلال الحصول على معلومات دقيقة وتحليلها عن طريق بحوث السوق، مما يُساهم في الربط الجيد بين حاجات هؤلاء العملاء، والإنفاق على الخدمات وصناعتها.

ومن ثم يرى "دافيز تشابمان Davis Chapman" أن العملاء هم بمثابة شريك أو مصدر إستمرارية المنظمات التطوعية، وعليه، فإن سلوكهم وإتجاهاتهم ومطالبهم هو ما تسعى لفهمه وتحديد المنظمات التطوعية، وصولاً لمستوى الإشباع الأمثل لكل عميل، أي أن التسويق هنا بمثابة خلق بيئة مناسبة تُشجّع العملاء على الإستفادة من الخدمات، وأيضاً تُشجّع المانحين والمتبرعين والممولين للدفع والتبرع لتلك المنظمات، ولهذا فالتسويق المعاصر يفترض أن إشباع حاجات الأفراد يستدعي بداهة تحديدها بدقة.

ولعلّ هذا، ما دعى "دركر Drucker" للتأكيد على أن أداء المنظمة غير الربحية (التطوعية) يعمل على تغيير الناس والمجتمع في النهاية، على أساس أن ذلك هو الاختبار الحقيقي لها، كما أن نتائج أداء تلك المنظمات حسب قول "دركر" يرتبط بالبيئة الخارجية عكس منظمات القطاع التجاري التي ترتبط بالبيئة الداخلية التي تسعى إلى الربح، بينما لا تسعى المنظمات التطوعية للربح، بل تهتم بأهداف أخرى تسعى إلى تعظيمها وهي إشباع الحاجات الإنسانية الفعلية، وقد تختلف تلك المنظمات فيما بينها حول الأهداف أو الغايات النهائية التي تسعى إليها وفقاً لطبيعة نشاطها، ونوعية المستفيدين منها.

وعلى أية حال، لا يُمكن بأي حال من الأحوال رفض فكرة التسويق لإستنادها في الأساس لأفكار ربحية تجارية، فعلى أغلب الأحوال يُمكن تطوير أدوات التسويق التجارية - بقدر الإمكان - بحيث تتناسب مع مُتطلبات أنشطة المنظمات التطوعية غير الربحية، مع الأخذ في الاعتبار أهمية دراسة إتجاهات وسلوكيات العملاء لتحديد

حاجات هؤلاء بدقة، ومن ثم فإن نجاح أي منظمة تطوعية في تقديم خدماتها يرتبط بالتزامها تطبيق المزيج التسويقي الخاص بها بدقة، بخلاف إدراكها العميق بمشكلات وإحتياجات ومطالب العملاء التي تتعامل معهم.

وأعتقد، أن هذا بطبيعة الحال يتطلب إستعارة أساس معرفي ومهاراتي، أرى أن إدارات تلك المنظمات، وممارسي الخدمة الإجتماعية، بل الخدمة الإجتماعية ذاتها تفتقر إليه، مما قد يُساعد في بناء وتنمية الإطار النظري المعرفي للمهنة، وأيضاً في تنمية الممارسة المهنية للمهنة في هذا القطاع الحيوي والهام.

التسويق: التأصيل النظري للمفهوم والمضمون:

أفكار ومفاهيم التسويق ليست جديدة تماماً، فهي موجودة، منذ قرون عديدة حيث أشار إليها "آدم سميث 1776م" بقوله إن الإستهلاك هو الغاية النهائية للإنتاج، وأن مصلحة المنتج هي في الترويج لمنتجاته، وأن غاية المستهلك هي الحصول على المنتجات التي تُحقق أقصى إستفادة أو لذة له، وبعد مرور أكثر من 235 سنة فإن الوضع لا يختلف عما سبق.. فالهدف دوماً يتركز حول الوفاء بحاجات ورغبات العملاء.

لذلك، فليس غريباً، أو مُدعاة للدهشة أن نجد رجال الإدارة يهتمون دوماً، بمفاهيم التسويق، وخاصة بعد الانتقال من الإهتمام بالإنتاج (التوجه نحو الإنتاج) في البداية، إلى الإهتمام بصفة خاصة بحصيلة بحوث السوق، وإستغلالها في تحديد حاجات ورغبات العملاء في طرح أو تصميم منتجات جديدة وفي تطوير استراتيجيات سعرية جديدة وتحقيق نفاذ أكبر للأسواق، والترويج لمزايا منتجات وخدمات المنظمة بحيث أصبح بمقدور المنظمة الآن أن تُحدد ما تبغيه في ضوء معرفة حاجات ورغبات العملاء في السوق (التوجه نحو العملاء) وكان ذلك بحلول عقد الخمسينات من القرن الماضي: ومنذ منتصف الثمانينات فإن المهتمين بالتسويق قد تقدّموا خطوات كبيرة، فبرز الإهتمام بتسويق الحجم الإنتاجي إلى مفهوم التسويق الجديد والذي يُمكن العملاء من حرية الاختيار الكبير من بين السلع والخدمات والتي تتوافق مع مطالبهم، خاصة مع

التطورات التكنولوجية والتي ساهمت في فهم سلوك العملاء، وبذلك فإن المنظمات التي لم تستوعب تلك المتغيرات خرجت عن نطاق المنافسة وطواها الفشل والنسيان.

وخلال سنوات طويلة تطور التسويق بمفاهيمه... ووجد أن السلع والخدمات التي تُشبع حاجات العملاء هي التي تُبقى المنظمة على قيد الحياة العملية، وعليه، فإن التسويق المعاصر ليس مُجرد توزيع للسلع والخدمات، ولكنه يهتم أكثر بالناس، وردود أفعالهم تجاه تلك المنتجات والخدمات، وهي في ذات الوقت اختبار لقدرة العملاء على الاختيار، ولنجاح المنظمة ذاتها، وبذلك فهو يسعى لتحديد الاحتياجات التي تُرضى العملاء.... ومن هنا، يُصبح مفهوم رضا العميل أحد أدوات القياس الهامة لجودة الأداء، ولقد ظهر مفهوم "التسويق الاجتماعي" في أوائل السبعينات بداية كمفهوم مُستقل عندما يَين كلاً من "كوتلر وزيتلمان" أن أدوات التسويق يُمكن تطبيقها على النواحي الاجتماعية، وأن هذا المفهوم أيضاً، يشتمل على تخطيط المنتج، والتسعير، الترويج، والتوزيع، وإجراء بحوث السوق، وهو ما يُشكل مفهوم "المزيج التسويقي Mix" والذي ظهر نتيجة دراسات مكثفة أجريت في جامعة "هارفارد" في ثلاثينات القرن الماضي، ولقد بدأ استخدام التسويق في منظمات الخدمات في خمسينات وستينات القرن الماضي بجلب أو جذب مصادر التمويل المختلفة.

ماذا نقصد بالتسويق؟

ثمة تعريفات عديدة، تناولتها الكثير من المؤلفات حول مفهوم التسويق، والتسويق الاجتماعي، وأعتقد أنني سأركز في هذا المقام على أوجه الاختلاف بين التسويق والتسويق الاجتماعي، كذلك تحديد الاختلافات في الأهداف بينهما، وليس على الجدل الفلسفي وراء ذلك المصطلح، ومن المفيد أن أتحدث عن بعض أشهر تلك التعريفات، ومنها:

1- التسويق هو: "عملية إدارية مسئولة عن تحديد، وتوقع، إرضاء احتياجات ومطالب المستهلك، ساعياً وراء الربح".

ويتكوّن هذا التعريف من جزئين رئيسيين هما أن التسويق هو مفهوم ووظيفة في وقت واحد فمثلاً:

أ- على المستوى المفاهيمي: هو يُمثل فلسفة أو منهج لإدارة رغبات وحاجات العملاء.

ب- وعلى المستوى الوظيفي: هو يُمثل إحدى المهام أو الوظائف التي تُمارسها الإدارة من تجميع معلومات وإجراء بحوث عن السوق والعملاء، وتصميم منتجات أو خدمات جديدة، أو تسعير تلك الخدمات أو توزيعها على العملاء.

2- وفي تعريف آخر "التسويق هو... تحليل، تخطيط، تنفيذ، ورقابة البرامج الموضوعة للتبادل التطوعي في السوق بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

ويرتبط هذا التعريف بحاجات السوق ورغبات العملاء... وباستخدام آلية تسعير مناسبة، واستخدام أدوات الإتصال والتوزيع والتحفيز لخدمة الأسواق والعملاء.

3- كما هناك تعريف آخر يرى أن التسويق في مضمونه هو "عملية تنافسية بموجبها تُعرض السلع، والخدمات للإستهلاك بهدف الربح".

ويرى "ريتشارد بتنجر Richard Pettinger" أنه ينبغي النظر إلى هذا المفهوم بمضمونه الواسع، كما يرى أن التسويق يتضمن بناء السمعة، والثقة، وتحقيق أقصى مبيعات ممكنة بهدف تعظيم الربحية، وكذلك إرساء علاقة تعاونية بناءة.

4- كما يرى كوتلر، فوكس، ولف لوك "إن التسويق منهج أو أداة للوفاء باحتياجات العملاء من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

وهذا معناه إعطاء الأولوية لحاجات العملاء، مع بلورة أهداف المنظمة حول تلك الحاجات.

وإذا كان هذا هو مفهوم التسويق في مجال الأعمال التجارية التي تسعى للربح، فما هو مفهوم التسويق في مجال الخدمات الاجتماعية والإنسانية؟ وخاصة إذا ما إتفقنا على أن هناك اختلافاً بين منظمات ومؤسسات القطاعين؟ لذلك فمن الأهمية بمكان أن نتناول التسويق من منظوره الواسع، وأن نركز عليه باعتباره أداة تُرسخ وضع

المنظمات الأهلية في المجتمع، وينبغي - أيضاً - كي تُحدد إستراتيجية التسويق المناسبة أن تُحدد حاجات العملاء بدقة، وأن نستخدم تلك الحاجات في تصميم أشكال الخدمات الجديدة.

ومن ثم، يُشير الكاتب إلى أن تفهم مُتطلبات العملاء وإحتياجاتهم سوف تُعزّز مكانة المنظمة في السوق، بما ينعكس بعد ذلك على نصيبها السوقي، والمزيج التسويقي، وبما ينعكس أثره في النهاية على رضا العملاء أيضاً.

وعليه، فإن التسويق يُقصد به هنا "التأكد من أن هؤلاء الذين هم بحاجة للخدمة... قد حصلوا عليها بطريقة مناسبة لإحتياجاتهم، وعليه فإن التسويق كمفهوم هو في الأساس عملية إيجاد العلاقة بين نشاط العمل وبين العميل، وهو يُعطي الأولوية القصوى، والسعي قدر المستطاع لإرضائهم وإشباع إحتياجاتهم، ومن هنا، فإن أنشطة التسويق هي وظيفة مُحورية لجميع كوادِر المنظمة وبصفة يومية.

ويتفق هذا التعريف مع ما يراه "فيليب كوتلر" حول التسويق باعتباره "عملية تبادل فهو عملية إجتماعية وإدارية بموجبها يحصل الأفراد والجماعات في أي مجتمع على ما يرغبونه من حاجات وتعظيم مستويات إشباعهم من خلال إنتاج وتوزيع السلع والخدمات"، ويحدث التبادل من وجهة نظر "كوتلر" عندما يدخل كل طرف في علاقة تعامل مع طرف آخر تتمثل في الآتي:

1- أي شيء يرغبه الطرف (أ) العملاء.

2- يحدث إتصال مع الطرف (ب) المنظمات الموجود لديها هذا الشيء.

3- إما أن يقبل الطرف (ب) أو أن يرفض.

وكما رأينا فعند (كوتلر) التسويق هو عملية إجتماعية، لأنها عملية تسعى لتحديد حاجات المجتمع، وتحديد المؤسسات المسئولة عن الوفاء بها، وأن عملية التبادل هذه هي في مضمونها عملية تطوعية لأن العملاء المستفيدون من الخدمات، لا يُرغمون على الدخول فيها قسراً، وأن المنظمات مُقدّمة الخدمات تسعى إلى الوصول إليهم بشق الطرق للإستفادة من خدماتها.

وهذا ما تُفسّره نظرية التبادل والتي ترى أن كلاً من الفرد والمنظمة يسعيان لتعظيم منافعهما من خلال عملية التبادل أو التفاعل بينها، حيث طُبِّقت هذه النظرية أيضاً في مجال التسويق ومنها إنتقلت إلى مجال الخدمات الإجتماعية، وعلى الرغم من عدم أخذها في الاعتبار عند تحليل عمل وأداء المنظمات الخدمية، وأيضاً لمهنة الخدمة الإجتماعية إلا أننا نجد أن العملاء يلمسون ذلك من خلال إتصّالهم الشخصي مع مقدّمي الخدمات الإجتماعية.

أيضاً تُعتبر هذه النظرية أساساً لعملية التسويق حيث تنظر إلى المستفيدين من المنظمات الإجتماعية كمستهلكين بدلاً من كونهم عملاء، ثمّ يفتح الطريق إلى التفكير في المعاملات التبادلية بين البائع والمشتري (مقدّم الخدمة ومُتلقيها) وكما يحدث في المنظمات الربحية من تحديد الموارد المالية والأهداف، كذلك تسعى المنظمات غير الربحية (التطوعية) إلى تحديد أهدافها بوضوح والتعرّف على مُستخدميها وتحديد أفضل أسلوب لخدمتهم، ومن خلال نظرية التبادل أيضاً نستطيع تفهّم علاقة التبعية بين المشتري، والبائع أو بين المُستفيد من الخدمة ومقدّم الخدمة والمنظمة الاجتماعية، ويُؤكّد كلاً من وينبرج، لف لوك Weinberg love lock على أن المنظمات غير الربحية قد تُواجه مُشكلات خاصة ترتبط بالتمويل عند تبنّيها لأيّ من مبادئ التسويق، ثمّ يدفع تلك المنظمات إلى تبنّي إستراتيجية التوجّه نحو العملاء والعمل على جدولة وتخطيط الوقت والإستعانة بمبادئ التسويق التجاري وإِتخاذ خطوات حتمية نحو تطبيقه إذا ما أرادت البقاء في الحياة العملية، ولقد سعت العديد من المنظمات غير الحكومية إلى الإستعانة بالتسويق بهدف كسب التأييد والدّعم المُجتمعي تجاه أمور مُحدّدة، وإن كان الحال يستدعي أن نلجأ إلى تخطيط التسويق عند تناول أيّ قضايا تُواجه المنظمة التطوعية.

كذلك تُقدّم كلاً من نظرية التسويق الإجتماعي، ونظرية الإنتشار، مُعظم الأطر النظرية التي يقوم على أساسها تسويق الخدمات الإجتماعية، وقد إنبثقت مدرسة التسويق الاجتماعي من مجال إدارة الأعمال، ولقد أدرك "كوتلر" وهو أول من لاحظ ذلك أن أسس وأدوات ومبادئ التسويق التجاري يُمكن تطبيقها بكفاءة على

الخدمات والمشكلات والأفكار والحركات الاجتماعية والأعمال الخيرية، وعليه يُعرّف "كوتلر" التسويق الاجتماعي بأنه:

"عملية تصميم وتنفيذ ورقابة البرامج التي تهدف إلى زيادة تقبل الناس لأفكار اجتماعية معينة، ومن ثم فهو يتضمن الإعلان الاجتماعي، تسويق الأفكار، وتسويق القضايا العامة".

ومن هنا، فإنه من المناسب أن نراعي الحقيقة القائلة بأن مبادئ المصلحة الاجتماعية أو المجتمعية، والمسؤولية الاجتماعية قد تتضمن يوماً ما رقابة أو سيطرة نشطة على الطلب لخدمات المنظمات الاجتماعية، ويرى "روبرتو- وكوتلر Reberto kotler" أن هناك دولاً كثيرة على مستوى العالم حاولت حل المشكلات الاجتماعية عن طريق تغيير اتجاهات الناس وأنماط معيشتهم بشرط إقناع هؤلاء بجدوى تلك التغييرات لهم، ولعلّ هذا هو هدف التسويق الاجتماعي Social marketing Aim.

وفي هذا الفصل يُقصد بالتسويق الآتي:

- 1- أداة للوفاء باحتياجات العملاء.
- 2- المحور الرئيسي لفهم دوافع التغيير بالمنظمة.
- 3- منهج لدراسة احتياجات ورغبات العملاء.
- 4- أحد وظائف ومهام الإدارة في المنظمة.
- 5- الموازنة بين حاجات العملاء وإمكانية المنظمة.
- 6- الموازنة بين حاجات العملاء وأهداف المنظمة.
- 7- بناء إستراتيجيات المنظمة في ضوء احتياجات العملاء وإمكانية المنظمة وأهدافها.
- 8- إستشارة المنظمة لعملائها في تصميم وتخطيط خدماتها.

التسويق في القطاعين الربحي وغير الربحي (التطوعي) :-

مقارنة في ضوء الخصائص والمميزات:

تسويق الخدمات في أبسط صورته... هو عملية تيقن من أن التبادل بين المستفيدين من الخدمات ومقدمي الخدمات قد تم بما يحقق إشباع إحتياجات العملاء ورضائهم، وبذلك فإن الدور التسويقي يتسم بالكلية أو الشمولية وهو يمثل حالة تفاعل بين المنظمة وكوادرها وبيئتها، ومن ثم على منظمات الخدمات أن تضع إستراتيجيات مناسبة للتسويق بها، تُحقق في النهاية أقصى إشباع لحاجات ورغبات العملاء، وفي سبيل ذلك، يجب أن تقوم بإجراء بحوث ودراسات تسويقية وجمع معلومات وبيانات عن السوق والعملاء وبطبيعة الحال فإن رغبات وحاجات عملاء منظمات الخدمات قد تتباين بصورة شديدة، فعلى المستوى النظري، فإن التسويق الإجتماعي قد يكون بسيطاً في مضمونه لو أمكن تحديد الحاجات الإجتماعية بدقة بحيث نتجنب التداخلات والتعقيدات المتشابكة قيماً، إقتصادياً، وإجتماعياً، ومن هنا يصبح من السهولة بمكان وضع معايير لتقييم كفاية وكفاءة القطاع التطوعي لذلك فإن أنساق الخدمات الإجتماعية الجديدة تقوم على أن الناس تتباين في المشارب والأهواء والحاجات، وأن ذلك يتطلب ضرورة وجود تيار متدفق ومتنوع من الخدمات الإجتماعية يتناسب مع إحتياجات ورغبات هؤلاء.

وعليه يمكن تصنيف منظمات الخدمات إلى نوعين هما:

- أ- منظمات خدمات تجارية: تُحقق أهدافها من خلال تبني مفهوم الربحية.
- ب- منظمات خدمات غير ربحية: تختلف في دافعيتها وأهدافها سواء كانت منظمات خدمات عامة، أو تطوعية، وهي بعيدة كل البعد في أفكارها عن غايات القطاع التجاري... وتستهدف بدورها الوفاء بإحتياجات العملاء.

ورغم الاختلاف بين طبيعة منتجات أو خدمة تلك المنظمات إلا أن لها خصائص تميزها وينبغي النظر إلى تلك الخدمات من واقع مستوى التعقد إلى المستوى الأبسط

منها ولذلك حدّد كلاً من Hollins&Hollins (13) عاملاً تُساعد على جعل الخدمة أكثر ديناميكية وبعيدة عن التعقيد وهي:

- 1- الوقت المناسب لتصميم الخدمة.
- 2- إرادة العملاء على التغيير.
- 3- التعبير في طبيعة تصميم الخدمة.
- 4- الخصائص الفرعية المرنة للخدمة.
- 5- مُنتجين صغار للخدمة.
- 6- زيادة عدد المُتّجّين للخدمات.
- 7- إجراء بحوث سوق شاملة وفعّالة.
- 8- التغيّر التكنولوجي.
- 9- تغيّر البيئة الخارجية.
- 10- عدم وضع معايير ثابتة للخدمة.
- 11- وضع إرشادات مفتوحة للعاملين والإدارة.
- 12- تحديد طبيعة البنية التحتية للسوق التي تُتيح تقبّل خدمات جديدة.
- 13- سعى منظمات الخدمات وراء المفاهيم الجديدة لتوصيل الخدمة.

وعلى أيّة حال تلعب خدمات الرعاية الاجتماعية (الحكومية - التطوعية) دوراً لا يُستهان به في إقرار ما يُسمّى بالعدالة الاجتماعية، والسياسية والاقتصادية والإنسانية، كما تسعى لإرساء مبدأ المساواة، وهو أهم المبادئ الإنسانية والاجتماعية، ومن ثم، ثار جدلٌ كبير خلال الثلاثين عاماً الماضية حول الاختلافات بين تسويق خدمات الرعاية الاجتماعية، والسلع المادية بدءاً، بمحاولة تعريف الخدمة ووصولاً، إلى تحديد قائمة بخمس طرق يُمكن بها التمييز بين السلع المادية Goods والخدمات Services الاجتماعية وهي:

1- الخدمات غير ملموسة:

من وجهة النظر التقليدية يُنظر إلى الخدمة على أنّها شيء غير ملموس، ذات علاقة

هيمة أو قرية للعملاء، ومن المستحيل-عملياً- اختبارها قبل الحصول عليها، وإن كان يُمكن تمثيلها بشيء مادي مثل كارت التوصية، شهادة خبرة، وروشته للعلاج، ولكن الخدمة نفسها غير ملموسة بينما من الناحية التجارية ووفقاً لتعريف Kotler zemke فإن الإهتمام ينصب على الخصائص الفريدة للسلعة، أو الخدمة، وبأنها أي نشاط أو منافع يُعطىها طرف ما لطرف آخر، ومن هذا المنطلق فإن الطبيعة غير الملموسة للخدمة تعني أنها لا يرتبط وجودها بأي مُنتج آخر مادي، كما أنها تعني بمثابة خبرات أو تجارب لا يُمكن حصرها في وجه الملكية المختلفة، ولذلك يجب توسيع أو تمديد حدود التسويق بحيث يستوعب ذلك الإطار المفاهيمي الجديد للخدمة وطبيعتها ويعتقد Zeithamel أن نقطة الضعف الوحيدة هنا، تتمثل في صعوبة قياس أو تقييم الطبيعة غير الملموسة للخدمة، لذلك فإن إستراتيجيات طرح الخدمات الإجتماعية يجب أن تُتسم بقدر الإمكان بالوضوح والظهور.

2. صعوبة فصل الخدمة عن عملية توصيلها:

من النادر أن نفصل ما بين الحصول على الخدمة وبين الشخص المُقدم له الخدمة، ويُقر "كوتلر" أنه لا يُمكن فصل الخدمة عن محل إنتاجها، وأن إنتاج الخدمة والإستفادة منها شيان مُتلازمان، وهذا عكس ما يحدث في الإنتاج المادي، ولذلك فإن تنظيم عمل أو نشاط المنظمات الخدمية تعتمد أساساً على درجة التفاعل الدقيق بين مُقدم الخدمة والمُستفيد منها وزيادة هذا التفاعل، بما يُؤدّي بقدر الإمكان إلى التخفيض من الطبيعة الغامضة غير الملموسة للخدمة، وذلك عن طريق السيطرة أو التحكم في الجانب الملموس منها (الجانب المُتعلق بتوصيل الخدمة ذاتها) كما أن المُنتجات والسلع المادية تُسوّق وتُباع أولاً ثم بعد ذلك تُنتج وتُستهلك، وهذا عكس ما يحدث في الخدمات الإجتماعية حيث تُشرك المنظمات العملاء في تصميم الخدمة حتى تُضمّن في النهاية وصولها وتقبلها منهم، ولذلك يعتقد Bowen أن العملاء لهم دوراً مُشاركاً وهاماً في صناعة الخدمات، عكس ما يحدث في خطوط الإنتاج المادية.

ومن ثم، فكلما زاد دور أو تأثير العملاء في إنتاج الخدمة إنعكس ذلك على

جودتها ومُناسبتها لحاجات العملاء أنفسهم، عكس ذلك في القطاعات الإنتاجية المادية، ومن هنا.. يجب الإهتمام جدياً بعملية التخطيط للخدمة والتسويق لها، مع الإهتمام كذلك بوضع ضوابط ومعايير لجودة تلك الخدمات.

3- قصور فكرة التوحيد (الإختلاف):

ومن المُستحيل ولو على المستوى النظري أن نفصل ما بين الخدمة، ومُقدمها، وفي نفس الوقت يصعب إنجاز الخدمة بنفس المستوى المعياري الموضوع لها، وذلك لصعوبة وضع معيار مُحدد لها... لإختلاف مشارب الأفراد وأهوائهم، حيث تُقاس جودة الخدمة بدرجة رضا العملاء تجاه تلك الخدمة، وحيث يختلف الأفراد فيما بينهم، فيما يختلفون أيضاً في مستويات توقُّع الخدمة كذلك فالخدمة تختلف من منظمة لأخرى، والجودة أيضاً تختلف من خدمة لأخرى ومن عميل لآخر، وبسبب ذلك فهناك ثمة صعوبات تُواجه عملية تصميم أو إنتاج أو تطوير تلك الخدمات وحتى على مستوى توصيلها، عكس ما يحدث للمنتجات الملموسة، ولذلك يجب تقليص مستوى الإختلاف أو التباين في الخدمات في مرحلة توزيعها أو توصيلها بقدر الإمكان.

4- استحالة تخزين الخدمة:

وحيث أن الخدمة هي تجارب أو مُحاولات أو خبرات، فمن الصعوبة بمكان تخزينها أو الحفاظ على رصيد منها، لإستخدامها في وقت آخر، حيث يجب الإستفادة منها وقت الحصول عليها وإلا فُقدت، مثال ذلك ما رواه Borry عند تمييزه بين المنتج المادي القابل للتخزين على الأرفف وفي المخازن وبين الخدمة التي ترتبط في إنتاجها بالطلب عليها، حيث إنتاج خدمة دون طلب فعلي عليها يعني خسارة مؤكدة ولهذا فإن الخدمة تتأثر بدورها بعوامل التغيرات في الطلب عليها.

5- الملكية:

وإذا كانت فكرة الملكية تنقل حيازة المنتج المادي للمشتري بمجرد دفع الثمن، فمن غير المقبول أخلاقياً أو إجتماعياً أن يحدث ذلك بالنسبة للخدمة، بما يجعل فكرة

الملكيّة أكثر صعوبة في التطبيق للخدمة مقارنة بالمنتج المادي، حيث أنّه من المستحيل فصل الخدمة عن مقدّمها.

والخلاصة، وبعد كلّ ما سبق يُمكن القول، بأن تسويق الخدمات قد يُميّز حالياً بخصائص وسمات مُعيّنة وبمشكلات تقتصر عليه، ولا شك أن هناك بعض السمات المميّزة بين التسويق في القطاعين التجاري والتطوّعي غير الربحي كما سبق أن أوضحنا، وخاصة أن غالبية المنظمات التطوعية تُنتج خدمات بدلاً من سلع ماديّة، وبعضها يسعى لإرساء سلوكيّات إجتماعيّة جديدة أو تغيير سلوكيّات قائمة، إمّا من خلال الإتصال المباشر بالعملاء أو بالضغط من خلال جماعات الضغط (اللوبي) على صناعة القرار.

ما الذي يقدمه التسويق للمنظمات التطوعية؟

وبعد أن إستعرضنا لماهيّة التسويق، وللتسويق في القطاعين الربحي وغير الربحي والمقارنة بينهما في ضوء الخصائص والمميّزات، وبصفة عامة فإن منهج التسويق بالمنظمات التطوعية يكون مفيداً إذا ما إعتقدنا عن قناعة بأهميّة في الإتصال بالناس وفي تحقيق الغرض من وراء إنشاء تلك المنظمات، خاصة وأن التسويق هو أداة إداريّة فعّالة للغاية في إدارة العمل بالمنظمات التطوعية التي تستهدف بدورها الوفاء بإحتياجات ورغبات العملاء، ويتضمّن هذا بطبيعة الحال أن العديد من المنظمات التطوعية يستفيد منها أناس ضعاف سياسياً وإقتصادياً أو حتى إجتماعياً، ولا يستطيعون توصيل أصواتهم أو آرائهم أو الحصول على إحتياجاتهم سوى من خلالها، كما تتعامل المنظمات التطوعية أيضاً مع نوعيّات شتّى من العملاء (كبار السن، المراهقين، الأطفال، ذوي الإحتياجات الخاصة، طلاب، مرضى، عملاء أعضاء، ومانحي أموال وتبرعات، موظّفين، متطوّعين، أعضاء حُكم محلي، مُفتشين من الحكومة، موظّفي الإدارات الحكوميّة من تعليم، صحة، خدمة إجتماعيّة، تدريب، أعضاء إدارات محليّة، منظمات رعاية إجتماعيّة في المجتمع ... الخ).

وعلى كلّ فمّن الأهميّة بمكان أن نُشير إلى أن هؤلاء العملاء والوسطاء.... لهم إحتياجاتهم ورغباتهم والتي قد تختلف من فئة إلى أخرى، وأن إختلاف العملاء... يُؤدّي

لإختلاف إحتياجاتهم وبالتالي إختلاف الخدمات المُقدّمة لهم، ولذلك فإن تفهّم نوعية عملاء المنظمات التطوعية، ينعكس على طبيعة الحاجات الواجب الوفاء بها، وعلى تدبير الأموال اللازمة لذلك، ويُحدّد لها إجراءات عملها مُستقبلاً، وخاصة في ضوء عدم كفاية الموارد الماديّة والماليّة المتاحة للمنظمات التطوعيّة للوفاء بكافة إحتياجات هؤلاء العملاء، لذلك ووفقاً لقول "دركر Drucker" فإن أسواق المنظمات التطوعيّة مُتباينة، ومُتعدّدة بحيث يصعب في النهاية إدارتها، ومن ثمّ فإن هناك إختلاًفاً بين فن إدارة المنظمات التجاريّة الربحيّة والمنظمات التطوعيّة غير الربحيّة.

كما يُنظر إلى التسويّق كدور وظيفي على المنظمة التطوعيّة عندما تتطلّبه الظروف ويُحقّق هذا النوع من التسويّق أهداف المنظمة غير الربحيّة بصورة جيّدة، وقد تُسبّب تدهوراً في الطلب على خدماتها لعدم إستيعابها لحاجات ورغبات العملاء الحقيقيّون، وقد تلجأ تلك المنظمات إلى ذلك النوع من التسويّق الوظيفي في حالة نُدرة الموارد لديّها، أو تشبّت فروعها، وحيث يُنظر إلى التسويّق كفلسفة إداريّة تُسيطر على المنظمة التطوعيّة غير الربحيّة بأكملها، حيث تُبنى إستراتيجيّات عملها في ضوء حاجات ورغبات العملاء فعلاً، وإستشارة هؤلاء أو إشراكهم في تخطيط أو تصميم الخدمات لديّها، أيّ أن إهتمام إدارة تلك المنظمة هنا ينصبّ على تحقيق أقصى إستفادة للعملاء وعلى ذلك، فإن الإدارة تنتهج تلك الفلسفة في مختلف أنشطتها الداخليّة من تشغيل وتمويل، جمع معلومات وتحليلها، تسعير، توزيع لتلك الخدمات، بما يُطلّق عليه المزيج التسويقيّ، وما يؤدّ الكاتب التأكيد عليه هنا، أن التسويّق كفكرة أو كمفهوم يدور حول حصر إحتياجات العملاء والوفاء بها.

ومن هنا يُمكن تحديد الفلسفة من وراء التسويّق بالمنظمات التطوعيّة في الآتي:

1- الإهتمام بالعمل أولاً.

2- تُمدّنا عملية التسويّق بمصطلحات مثل وضع الأهداف، تشبّت العملاء، التسعير، تحليل المنافسة.. ومن خلال تلك الأدوات يُمكن التحديد الدقيق لإحتياجات العملاء بسهولة.

3-تُقدّم لنا عمليّة التسويق أساس عملي للإدارة.

ومن ثم، يُمكن تطبيق مناهج التسويق، ليس فقط على المنظمات الخدميّة (حكوميّة/أو تطوعيّة) ولكن كذلك على مستوى الحملات العامة، جماعات الضغط، العلاقات العامة، حيث لكلّ من تلك الأمور عمّلاتها بما لهم من حاجات ورغبات.

وفي ضوء العرض السابق يتبيّن لنا أن المنظمات التطوعيّة تسعى في الأساس لتحديد مطالب أو حاجات عمّلاتها ثمّ تبنّي بعد ذلك إستراتيجيّة التسويق الخاصّة بها، ولذلك، وإجابة على السؤال الرئيسي الوارد في العنوان عما يُقدّمه التسويق من أهمية للمنظمات التطوعيّة، نجد أنّها لا تخرج عن:

- 1- التسويق يُطوّر أو يُحسّن من مستوى رضا العملاء تجاه خدمات المنظمة.
- 2- يُساعد التسويق كذلك على زيادة الموارد للمنظمات التطوعيّة، وجذب أنظار وإهتمام الممولّين.
- 3- كما أن تبنّي مناهج مهنيّة تسويقيّة يُساعد على تحديد نقاط التنافس للمنظمة التطوعيّة، بحيث تستطيع تلك المنظمة أن تعي جيداً ما سوف تستفيده من التسويق، وإنعكاس ذلك على المجتمع.
- 4- التسويق أيضاً يُمكن المنظمة التطوعيّة من صياغة إطار عملي للعمل، هو منهج مُنظّم في البحث عن الحاجات الفعلية للعملاء، أو في وضع الأهداف والتخطيط لتنفيذ تلك الأهداف.

ويضيف الكاتب لما سبق بأن التسويق:-

- 1- يُساعد المنظمة التطوعيّة في التعرف على نوعية العملاء والمتعاملين معها.
- 2- يُساعد المنظمة التطوعيّة في تصميم وطرح خدمات جديدة للعملاء.
- 3- يُساعد المنظمة التطوعيّة في الترويج للمزايا والخدمات التي تُقدّمها للمجتمع.
- 4- يُساعد المنظمة التطوعيّة على الإستمراريّة في طرح خدماتها بأساليب وطرق جديدة.

- 5- يُساهم في الرقيّ بالمستوى المهارى للكوادر الموجودة بالمنظمات التطوعية.
 - 6- يُساهم في تغيير صورة المنظمة التطوعية لدى العامة في المجتمع.
 - 7- يُساعد المنظمة التطوعية على التواجد بين المنظمات والمؤسسات الأخرى في المجتمع.
 - 8- يُعتبر أداة مُفيدة للإتصال بالعملاء، وإشراكهم في مراحل صناعة الخدمات بالمنظمات التطوعية.
- ومن ثم، فمن المؤكّد أن معظم المنظمات التطوعية سوف تُراعي الإدارة الفعّالة للجوانب الوظيفيّة للتسويق لضمان الحد الأدنى من العملاء، إلا أن هناك بعض المنظمات لازالت تُصرّ على المفهوم الضيق للتسويق وحصره في الجانب الوظيفي فقط.
- كيف يمكن وضع خطة تسويقية للمنظمات التطوعية؟
- وفي ضوء أهداف وغايات المنظمات التطوعية يُمكن صياغة إطار الخطة التسويقية على المدى الطويل، إلا أن هناك ثمة اعتبارات يجب على المنظمات التطوعية وضعها في الاعتبار عند سعيها لوضع خطة تسويقية جيّدة سوف نعرضها في التالي:
- 1- ينبغي على المنظمات التطوعية أن تُحدّد بدقة الأسواق الحاليّة في مجال عملها وأن تُحاول التنبؤ بالتغيّرات المحتملّة فيها.
 - 2- يجب دراسة العوامل المؤثرة على طلب خدماتها في المستقبل وتأثيرها على تلك المنظمات ومنها:
- أ- عوامل بيئية خارجيّة، خارجة عن نطاق سيطرة المنظمات، وذلك لأن القطاع التطوعي يكون عُرضة لضغوط غير سوقية تُؤثر على حجم الطلب المُقدّم منها.
 - ب- عوامل المنافسة الضارّة في السّوق لتحسين صورة المنظمة ومصادقيتها في المجتمع وزيادة الثقة في خدماتها وضمان قُدرة خدماتها على الوصول للأسواق(العملاء).
 - ج- عوامل بيئية داخلية، مُتمثلة في الثقة والمصادقية التي تُشيع بين أفراد المنظمة وأقسامها المختلفة، وفي علاقتهم ببعضهم البعض، وبالعير، ثَمّا يُساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تُشجّع على التعاون بين الجميع.

د- عوامل القوة ونقاط الضعف الخارجية والمتمثلة في الفرص المتاحة للمنظمات في أسواق الرعاية الاجتماعية.

ه- نقاط القوة والضعف الداخلية، والعمل بقدر المستطاع على تقوية نقاط الضعف وزيادة نقاط القوة، لزيادة القدرة على ممارسة الوظائف الداخلية بأعلى قدر من المهارة التزاماً بالحفاظ على مستويات الجودة المقررة.

3- تطوير وتحسين صورة المنظمات التطوعية لدى الغير من خلال سعيها الدائم في إقناع أو تقبل العملاء بجدوى منتجاتها وخدماتها، من منطلق أن الصورة الإيجابية للمنظمة تعمل على جذب العديد من العملاء الجدد والعكس صحيح.

4- أن تأخذ المنظمات التطوعية في الحسبان قضية "رضاء العميل" إذا ما أرادت أن تبني صورة إيجابية لنفسها وأن تُعطي عناية فائقة بشكاوي وإقتراحات العملاء لأنها تُوفر للمنظمة فهراً مُتدفقاً للمعلومات والبيانات باستمرار عن كل ما يُحيط بها، بما يُساهم في طرح أفكاراً جديدة تُحسن وتُطور من أداء تلك المنظمات.

5- ضرورة الاهتمام بتشجيع أفراد المجتمع على التطوع بها والمشاركة في خدماتها، لما للعمل التطوعي من أهمية في المساهمة في تقليل التكاليف، وإحساسهم بالمسئولية.

6- الاهتمام بحصيلة بحوث السوق وإستغلالها في تحديد حاجات ورغبات العملاء، في طرح أو تصميم خدمات جديدة، وفي تحقيق نفاذية أعلى للأسواق (العملاء) والترويج لخدمات المنظمات، كما يُمكن من خلالها أن تُحدد المنظمات التطوعية ما تُقدِّمه من خدمات وبرامج ومشروعات في ضوء معرفة حاجات ورغبات العملاء في السوق (نطاق عملها).

العوامل التي تُساعد المنظمات التطوعية في وضع إستراتيجية تسويقية مناسبة لخدماتها:

ومن هنا فإن تحقيق المنظمة التطوعية لإستراتيجيتها التسويقية يستند إلى عدة عوامل أهمها:

1- الدراسة الجادة للسوق.

2- تحديد الفئات الاجتماعية - العملاء.

3- إدارة الموارد المتاحة بكفاءة وكفاية.

4- البحث الجدي عن أفضل البدائل للخدمات.

5- تفهّم أسباب الطلب على خدماتها وتقلّباته.

ولذا يقترح "Love Lock" طرق عديدة يُمكن الرّبط بها بين قُدّرات المنظمات التطوعيّة والطلب على خدماتها ويرى أنّها قد تجد نفسها في أحد ثلاثة مواقف:

أ- ليس لديها القُدرة الكافية في مُواجهة الطلب على خدماتها.

ب- أن تربط بين قُدّراتها لإنتاج الخدمات والطلب عليها.

ج- أن يكون لديها قُدرة أعلى عند الطلب على خدماتها.

وكلّ من تلك المواقف يتطلب التعامل معه بإستراتيجية خاصة منها:

1- ألا تُصدّر أيّ إجراء إلا إذا تطابقت قُدّراتها مع الطلب على خدماتها.

2- زيادة الطلب على خدماتها، مع أنّها مُقيّدة في ذلك بحدّة الموارد، ومن ثمّ قد تسعى لخفض إنتاج الخدمات للحفاظ على الموارد وضغط التكاليف.

3- تخفيض الطلب على خدماتها.. عن طريق الإعلام، والإعلان.. الخ.

4- الرّقابة على الطلب لخدماتها عن طريق وضع أولويّات منطقيّة أو من خلال وضع آليات سِعرية، للتحكّم في الإسراف في الطلب.

وفي حديثنا عن القطاع التطوعي، ذكرنا صعوبة تخزين الخدمات، لأنّها تتميّز بالرّبط ما بين إنتاجها، والإستفادة منها، لذا يعتقد "Sasser" ضرورة السعيّ للبدائل الأرخص للوفاء بالطلب على خدماتها، ذلك من خلال إنتاج خدمات تعتمد على عمالة نصف ماهرة، أو غير مؤهّله بدرجة كبيرة بحيث تتمكّن المنظمة من تخفيض تكاليفها وطرح الخدمة لأكثر عدد مُمكن من الناس، ويُمكن لها أن تستخدم أسلوب التسعير التمييزي بين أنواع الخدمات المختلفة وبدرجات مُتباينة بحيث تستوعب مختلف فئات الدخل.

وحيث أن المنظمات التطوعيّة ذات أنشطة مُتباينة وسريعة للوفاء بإحتياجات

جماعات مختلفة... فإن التسويق - كما سبق القول - قد يكون لخدمات، ومنتجات مادية... أفكار مثلاً والمنتج المادي هنا قد يكون كرسيًا للمعاقين ، أو بطاقات المعايدة في المناسبات... الخ، بينما مُنتج الفكره Idea قد يكون جهد أو عمل جماعات الضغط على الحكومة لتحسين مزايا لكبار السن مثلاً، أما مُنتج الخدمة، فهو الأكثر شيوعاً في القطاع التطوعي، ولقد سبق للكاتب أن أوضح خصائص وصفات خدمات المنظمات التطوعية، والتي تُوجّه في النهاية إلى النوعيات المناسبة من العملاء، ويُطلق على هذا المزيج اسم المزيج التسويقي.

وسوف يعرض الكاتب بإيجاز للمزيج التسويقي في المنظمات التطوعية مع مقارنته بالمزيج التسويقي للقطاع التجاري الربحي.

كيفية تطبيق مكونات المزيج التسويقي في المنظمات التطوعية:

أول من أشار إلى هذا المصطلح هو Neil Borden عام 1953 عند حديثه عن المهام التسويقية ومكونات أو عناصر عملية التسويق، وبعد ذلك وفي عام 1960م تناول Mc-Carthy هذا المصطلح تفصيلاً ورأي أن هناك عناصر أربعة مسئولة عن نجاح عملية التسويق وهو أول من أدخل مصطلح (4Ps) ويتكون مزيج التسويقي من السعر price، المنتج Product، الترويج promotion، المكان Place.

ولكون التسويق الاجتماعي لا يهتم بتسويق المنتجات قَدَر اهتمامه بتسويق الخدمات، فلقد تعرّض المزيج السابق لانتقادات عديدة خلال السنوات الماضية، وكان من أهم الانتقادات الموجهة أنه يهتم فقط بالمنتجات المادية، وحيث أنه من الصعوبة تطبيق المزيج السابق على المنظمات الخدمية ومنها المنظمات التطوعية لذا يُفضّل تعديله وتكييفه بما يتناسب مع طبيعة هذه المنظمات لذلك يُفضّل رجال التسويق الاجتماعي الحديث عن ذلك كالآتي:

1- يُفضّل "Adrian Sargeant" وهو أحد رجال التسويق الاجتماعي الحديث عن (6ps) ويتكون من الآتي (المنتج product) السعر Price، الترويج Promotion المشاركة participation، السياسة policy) وهي تختلف اختلافاً جذرياً عن استخدامها في القطاع التجاري.

2- ويرى كلاً من "Neil Botten & Mc Manus" أن نشاط التسويق في منظمات الخدمات يتجلى فيما يُسمى بالمزيج التسويقي Mix ويتكون ذلك المزيج في أي منظمة خدمات من كل المتغيرات التي يُمكن راقبتها أو السيطرة عليها بمعرفة المنظمة، بهدف رضا العملاء في النهاية بمجرد تحليل وتحديد طبيعة جماعات العملاء التي تتعامل معهم، يُمكن للمنظمة في أن تبدأ في مباشرة أنشطتها للوفاء إلى سبع عناصر إستراتيجية يُطلق عليها (7Ps) ويتفق هذا الرأي من رأي كلاً من Bitner, Booms عام 1981 حيث أكدوا على ضرورة تطوير مزيج تسويقي خاص بقطاع الخدمات أطلق عليه (7Ps) يشتمل على:

1. المنتج Product:

والمنتج هنا، في المزيج التسويقي بقطاع الخدمات يُقصد به التوسع والإختلاف في الخدمات المقدمة في مساحة جغرافية معينة، كما يُقصد به أيضاً ربط السوق (العملاء) بخدمة معينة بالذات، ولا بد أن تعي المنظمات التطوعية أن جودة الخدمة تتحدد بعوامل العرض والطلب على خدماتها وعليها هي، وأيضاً بعامل المنافسة مع الغير، وبمساحة الفرص التسويقية، كما أن طرح خدمات جديدة يرتبط بحجم الطلب الكلي المتوقع عليها، وحجم الإيرادات المتوقع الحصول عليه، وعلى إدارة تلك المنظمات أن تدرك جيداً خصائص الخدمات المقدمة وأن تعمل جاهدة على إقناع العملاء (المستفيدون) أنها تُقدم الأفضل، ويختلف هذا الوضع عما يحدث في المنظمات الربحية، حيث يقل الاهتمام بالبعد الإنساني، وتسعى المنظمة الربحية جاهدة لإقناع المستهلك فقط بجدوى السلعة المقدمة.

وعلى المنظمات التطوعية أن تعي جيداً أن نقطة البداية في هذا المكون للمزيج التسويقي ترتبط بضرورة تحديد مطالب السوق المستهدف، والحاجات المرغوبة وكيفية إشباعها بحيث يتيقن خبراء التسويق بها من أن خدمات المنظمة مناسبة للسوق، وتُشير أدبيات التسويق إلى أن ثمة طرقاً عديدة لتحليل مكونات الخدمة، تُعطينا صورة شاملة لطبيعة السوق الذي سوف تعمل خلاله المنظمة، ولذلك يُميز "كوتلر" بين الجوانب الجوهرية، الملموسة في الخدمة، بينما يركز "ليفيت" على المكونات المتوقعة داخل الخدمة

ذاتها، وعلى كُـلِّ، فإن تحليل مُكوّنات الخدمة يستند إلى فكرة أن أيّ خدمة هي في النهاية مجموعة خصائص أو سمات من وجهة نظر المُستفيدين منها، كما أنّها أداة لإشباع حاجة مُعيّنة من وجهة نظر مُقدّمها.

كما يرى "كوتلر" أنّه بتطبيق ذلك على المنظمات غير الربحية، نجد أن الخدمة قد تختلف من منظمة لأخرى، إلّا أن هناك حدّاً أدنى لما يجب الوفاء به من إحتياجات العملاء، والمُكوّن الملمّوس من الخدمة له أهميّة بالغة في إستمراريّة العملاء من الإستفادة منها، حيث تُشير البحوث الحديثة إلى أن العملاء يستفيدون من الخدمة ويُعيدون الإستفادة منها إذا كانت هناك خبرات مَلْمُوسَة قد خرجوا منها من الإستفادة من تلك الخدمة، ولذلك فإن تحسّين أو تطوير الطبيعة المَلْمُوسَة للخدمة قد يُساهم في الحد من مخاطر الإستفادة منها، وعلى المنظمات التطوعيّة أن تعي جيداً أن الطبيعة المَلْمُوسَة للخدمة هي الطريقة الوحيدة التي يُمكن من خلالها أن تُميّز خدماتها عن المنظمات الأخرى في ظل عالم مُنافسة لا يَرَحَمُ، بينما تتعلّق الطبيعة غير المَلْمُوسَة للخدمة في مقدّار الإضافة أو القيمة المُضافة التي تُضيفها الخدمة على العملاء مثلاً الإبتسامة، الأدب في التعامل، الود، الدفء في المعاملة... الخ، تُمثّل قيمة مُضافة وهي بمثابة تحسّين وتطوير يُضاف للخدمة المُقدّمة.

ويرى "Neil Boten & John Mc Manus" أن عمليّة نجاح طرح خدمات جديدة يَمُرّ بأربعة مراحل مُميّزة تُعتبر من أحد أهم المفاهيم الأساسيّة في التسويق حالياً، حيث أن الخدمة تَمُرّ بتلك المراحل منذ دخولها السُوق، منذ لحظة ميلادها ووصولاً لنهايتها (أيّ إنسحابها من السُوق كُلّية) ويُطلق على هذه العمليّة في القطاع التجاري دورة حياة المُنتج وتنطبق نفس هذه العمليّة على الخدمات الاجتماعيّة وتُسمى بدورة حياة الخدمة، ويُقصد بها كما يرى "ويلسون" أن الخدمة تَمُرّ بدورة حياة لا تخرج عن:

- 1- أن الخدمة لها نهاية حتميّة معروفة.
- 2- خلال حياتها تَمُرّ بمراحل مُعيّنة لكُلِّ منها سماتها.
- 3- إن الإستراتيجيّات والتكتيكات التسويقية للمنظمة بحاجة دوماً لتغيّر بتغيّر حياة الخدمة.

4- الاستفادة من الخدمة تختلف باختلاف دورات حياتها.

5- إدارة الطلب عليها، والأنماط الإدارية المناسبة تختلف باختلاف مراحل دورة حياتها.

وتتكون تلك الدورة من الآتي:

- 1- مرحلة البداية أو تطوير الخدمة.
- 2- مرحلة النمو.
- 3- مرحلة النضج.
- 4- مرحلة النهاية أو الإنهيار أو التراجع.

ويفرض ذلك على مُنتج الخدمة أن يتبنى إستراتيجيات مُختلفة في ضوء تلك المراحل المشار إليها، بحيث يُحافظ على دورة حياة الخدمة، مع ملاحظة أن الخدمة أيًا كانت طبيعتها أو مُحاولات زيادة الطلب عليها بشئى الطرق فإنها تصل لُنقطة مُعيّنة يبدأ تدهور الطلب عليها في الحدوث بصورة ملحوظة، فَمَا يعني أن تلك الخدمة دخلت مرحلة الإنهيار، لذلك تسعى العديد من المنظمات التطوعية إلى إعادة تصميم أو طرح خدماتها في صورة جديدة مُبتكرة فَمَا يعني إطالة عمر تلك الخدمة لفترة أطول من المُتوقع، كذلك يُمكنها الانسحاب من السوق في الوقت المناسب بحيث تُوفر التكاليف التي لا طائل من ورائها من خلال الاستفادة من نموذج دورة حياة الخدمة، ومن ناحية أخرى، من الأفضل أن تُركّز المنظمات التطوعية على دورة حياة الحاجة Need، لذلك يرى "Bryce" أن المنظمات التطوعية تتعامل مع حاجات مُجتمعية عديدة بعضها يظل ثابتاً لفترات طويلة، وبعضها عُرضة للتغير بتغير الظروف التي خلقت تلك الحاجات، لذا على تلك المنظمات أن تأخذ تلك العوامل في الاعتبار عند تخطيط التسويق.

2. السعر Price:

وهو القيمة التبادلية للخدمة المُقدمة، أو هو المُقابل الذي يدفعه المُستفيد من الخدمة في الحصول على الخدمة، وقد يأخذ شكل رقم مُقابل الحصول على الخدمة، وهو

العنصر الثاني من المزيج التسويقي، وفي المنظمات الربحية التجارية يُمكن تحديد سعر المنتج أو الخدمة بسهولة في ضوء حساب التكلفة الحقيقية للخدمة أو المنتج مُضاف إليها هامش ربح تُحدده إدارة المنظمة، أمّا في المنظمات غير الربحية أو التطوعية فإن السعر هنا تلتزم به المنظمة مُقابل الحصول على خدماتها في ضوء ظروف وإمكانات العملاء، ويرجع الاختلاف في سياسات المنظمات الاجتماعية تجاه الخدمات إلى سياسة تسعير الخدمات المُقدمة، فمثلاً:

2- بعض المنظمات تُحمّل العميل كامل التكلفة.

3- معظم العملاء المتعاملين والمتفاعلين مع المنظمات الاجتماعية يُواجهون ثلاثة أنواع من التكاليف:

أ- تكاليف جُهد: وتشتمل على تكاليف المواصلات والانتقالات، والوقت المُهدّر، والتي يدفعها العملاء في الحصول على تلك الخدمات.

ب- تكاليف نفسية: وتتضمّن الألم أو المعاناة النفسية والتوتر المُصاحب لعملية الحصول على الخدمة.

ج- تكاليف إنتظار: وتشمل على الوقت المُهدّر من إنتظار أو تأخير حتى الحصول على الخدمة.

وبطبيعة الحال، وعلى مستوى المنظمات الخدمية يجب أخذ عنصر الثمن - السعر - في الاعتبار عند وضع إستراتيجيات وسياسات العمل، حيث تُؤثر تلك السياسات على تحسّين الشريحة السُوقية أو على الحد الأدنى للإيرادات المُتوقعة، كما أنّها تسعى إلى تخفيض التكاليف أو الأسعار بحيث تُصبح في مُتناول أيدي العملاء، عكس ذلك يسعى القطاع التجاري وراء منطق الربحية بزيادة السعر، وتدئية التكاليف.

وبصفة عامة، يرى "ويليام مك- كيردي Wiliam Mc- Curdy" أن هناك مُحدّدان يجب أخذهما في الاعتبار عند وضع سياسة سعرية في أيّ منظمة وهما:

1- وضع مستوى أسعار - حد أدنى - مقبول لا تتنازل عنه المنظمة وبما يُحقّق أهداف المنظمة.

2- أن المنظمة في حاجة لأن تدرس الحد الأقصى الذي يستطيع العميل أن يدفعه في الخدمة مُقابل الحصول عليها، في ضوء أهمية الخدمة للمستفيد منها، ونوعية المنافسة.

وغالباً ما تُعطي المنظمات التطوعية للتسعير Priceing أهمية ضئيلة خاصة وأن هناك بعض الخدمات تطرحها المنظمات التطوعية مجاناً (بدون مُقابل) ولعلَّ إهتمام المنظمات التطوعية الوحيد بالتسعير يتمثل في سعيها نحو مصادر التمويل خاصة الذاتية كما تعتمد المنظمات التطوعية على مفهوم التسعير كذلك عند عرض خدماتها ومنتجاتها على العملاء لتوضيح الفرق بينها وبين الخدمات والمنتجات الأخرى.

3. المكان: place أو التوزيع:

وهو النشاط الذي تُمارسه المنظمة وتتأكد من خلاله أن خدماتها قد وصلت للعملاء، ويهتم هذا العنصر من عناصر المزيج التسويقي بقضية إمكانية الوصول أو النفاذ للخدمات المطلوبة، وكيفية توزيعها على العملاء، ويُقصد به قنوات توزيع الخدمة حتى تصل إلى المُستفيدين منها، ويتطلب ذلك العنصر ضرورة تحليل كفاية وكفاءة تلك القنوات لضمان وصول الخدمة ليد العميل في النهاية، ومع أهمية هذا العنصر إلا أنه ليس محل إهتمام كافي من المنظمات التطوعية خاصة وإنها لا تُولى تلك الوظيفة أي أهمية أو حافز لمن يقوم بالتوزيع.

وبصفة عامة، فإن هذا العنصر يُمثل مُشكلة في القطاع التطوعي، حيث العديد من تلك المنظمات تُوزع خدماتها على فئات أو جماعات سُكانية قد تعجز أساساً على الوصول أو النفاذ لخدمات تلك المنظمات، وهذا يعني في النهاية أن سلوك المنظمة هو المُستول عن جذب العملاء أو الوصول إليهم أو بهم للخدمات المطروحة، وهي المُستولة أساساً بسلوكها أيضاً عن الوفاء باحتياجات ورغبات العملاء، ومن ثمَّ فإن على المنظمة أيضاً أن تبذل الجهد، وأن تُقدم الحوافز لتشجيع هؤلاء العملاء على الوصول للسلع والخدمات بسهولة، ويستلزم ذلك تحديد هؤلاء العملاء وأماكنهم وكيفية الوصول إليهم، وما هي مستوى توقعاتهم وكيف يُمكن إشباع احتياجاتهم ورغباتهم.

وعليه، فإن اختيار موقع لتسويق الخدمات الإجتماعية يجب أن يتم وفق عوامل جذب، ولفت إنتباه العملاء، بمعنى أنه إذا أردنا للخدمات المقدمة من المنظمات التطوعية أن تلقى رواجاً وإقبالاً فيجب عليها أن تعمل مع الطبقة المتوسطة والدنيا، وأن تُحدّد أماكن تواجدها، وتعمل على نشر وتأسيس أوضاع لها هناك، باعتبارهم العملاء الراغبين في خدماتها.

وخلاصة القول، أن المنظمات التطوعية قد تجد نفسها مضطرة للإختيار بين طُرقاً عديدة للتقارب بينها وبين السُّوق المُستهدف(العملاء)، فقد تجد نفسها ما بين كونها مُقدمة للخدمة، أو مُستهلكة لها مثلاً:

1- إذا كانت مُقدمة للخدمة فإن الموقع أو المكان يلعب دوراً مهماً كالاتي:

أ- تعتمد العديد من المنظمات التطوعية على مُتطوعين لتقديم الخدمات حتى تذهب لمن يحتاجها.

ب- المكان يُسهّل من إمكانية الحصول على الموارد المالية.

ج- المكان يُسهّل وصول مانحي الأموال والمتبرعين للمنظمة بسهولة.

2- أما إذا كانت مُستهلكة للموارد، فتأتي أهمية المكان من حيث:

أ- المنظمات التطوعية تسعى للتأكيد بشئى الصور من أن خدماتها تصل لسُوق المُستفيدين.

ب- ثمة ربط غريزي بين الموقع المادي المُختار، ومستوى التغطية من السلع والخدمات، لذلك ينبغي أن تُراعى الجوانب الجغرافية في المكان المادي.

وبالنسبة للمنظمات التطوعية فإن الحصول على قناة توزيع مناسبة للسُّوق (العملاء) تُمثّل مشكلة خاصة وأن ثمة إختلافاً كبيراً بين القطاعين التجاري والتطوعي، فالأول لديه تُجار جُملة وتجزئة، ووُكلَاء بالعمولة، وفروع يُمكن من خلالها نشر سلّعته وخدماته، كما أن لديه حوافز مادية يُمكن حفز هؤلاء وتشجيعهم على تسويق أو توزيع مُنتجاته، بينما ذلك في القطاع التطوعي غير موجود.

4. الترويج Promotion:

وهو المفهوم الذي تقصده غالبية المنظمات التطوعية عند حديثها عن التسويق، ونعتقد أن التسويق بمعناه الضيق هو الترويج، والترويج هو أحد عناصر المزيج التسويقي ويشتمل على الإعلان والعلاقات العامة، ومهارة البيع الشخصي وهي طريقة تسويق أقل شيوعاً في المنظمات التطوعية، وترويج البيع، ويمكن القول دون مبالغة أن ما ينطبق على السلع والمنتجات من حيث الرديء والجيد، ينطبق على المنظمات التطوعية في تبنيها لمفهوم المزيج التسويقي بكل معانيه وعناصره، ولذلك فالمنظمات الناجحة هي التي تستخدم بكفاءة عنصر الترويج، حيث يعد مسئلاً عن تحقيق الاتصال بين السوق والجمهور المستهدف، ولذلك فهو "عملية تمثل مجموعة مثيرات تستهدف جذب أنظار أو إنباه الجمهور في السوق تجاه خدمات المنظمة" ويمكن استخدام المزيج التسويقي هنا بغرض:

أ- إخبار العملاء المحتملين بوجود الخدمة.

ب- إقناع هؤلاء العملاء بأن تلك الخدمة مناسبة لهم.

ج- تذكّر هؤلاء بأن الخدمات الموجودة متاحة حقيقة لهم.

د- تمييز الخدمة في عقول أو أذهان العملاء الحاليين بحسب المكان أو الوقت.

ومن ثم، فالترويج مجموعة من الإجراءات التي تُستخدم لزيادة وعي الجمهور بأهمية الخدمة (ثقتهم، رغبتهم، إقناعهم) وتستخدم لذلك وسائل مثل الإعلان (جرائد- مجلات - إذاعة - تلفزيون) علاقات عامة، وتُستهدف تشكّل وعي واتجاهات العملاء تجاه الخدمات من خلال أحاديث صحفية، مطبوعات، نشرات، مقابلات، والتذكير دائماً بالجوانب الإيجابية للخدمة، ويجب أن تكون الرسالة الإعلامية- الإعلان- مناسبة لإحتياجات العميل المحتمل، وأن تعمل على إقناعه بأهمية تلك الخدمات، وبما يعكس أيضاً دوافع وأهداف المنظمة، وبما يُحقق لها تواصلاً أو حواراً بينها وبين العملاء، ومن ثم فإن كفاءة أو جودة الإتصال هنا تعتمد على طبيعة القناة

الإتصالية المستخدمة، ولذلك فإن تخطيط إستراتيجية ترويجية... من أهم الأمور التي تُبنى عليها المنظمة سياساتها التسويقية، ويتم ذلك وفقاً للإجابة على الأسئلة الآتية:

أ- مَنْ..... المرسل؟

ب- ماذا..... تُرسل؟

ج- كيف..... تُرسل؟

د- لِمَنْ..... تُرسل؟

ولذلك يلفت كلاً من "Rice, Aitlein, Wilmshurst" إلى أهمية أن يستخدم المخططون الاجتماعيون تلك الأسئلة في الاعتبار عند وضع الخطط التسويقية للمنظمات التطوعية، كما دلت البحوث أن عنصر بناء التحالفات بين المنظمات كأحد مكونات الترويج يجد صدىه في القطاع التطوعي دون التجاري، حيث يُساعد تلك المنظمات على الوصول للعملاء بفئاتهم المختلفة.

5. الجمهور أو الناس People أو المشاركون:

كي تقدّم أي منظمة خدماتها للعملاء فإنها يجب أن تهتم بأكثر عناصر المزيج التسويقي خطورة، وهو الجمهور أو الناس باعتبارهم أهم العناصر في المزيج التسويقي، فهم العملاء النهائيون بخلاف الكوادر الإدارية، والفنية بالمنظمة، والجهات الأخرى التي تُشرف أو تُراقب أو تهتم بعمل المنظمة وهم أيضاً محور عملية الترويج والإعلان المُشار إليها، كما أن اتجاهات وأفكار هؤلاء تُلقَى بدلوها وتؤثر على شكل الخدمة بعد ذلك، كما أن سلوك العاملين بالمنظمات يُؤثر ويتأثر بالعملاء، بما ينعكس ذلك في النهاية على الخدمة المقدّمة ذاتها، ومن ثم فإن التسويق هو وظيفة أي فرد في المنظمة لذا فمن الأهمية بمكان أن يتسلّح هؤلاء الإداريون في المنظمة بالمهارات، والإتجاهات الإيجابية، والإلتزام، والقدرة على استخدام وتوجيه وإرشاد العملاء.

6. الأدلة المادية Physical Evidence:

وهو أحد العناصر الرئيسية المهمة المكوّنة للمزيج التسويقي، ذلك لأن العميل يرتبط أو يتصل على الأقل بأحد عناصر أو أجزاء عملية إنتاج الخدمة، ونظراً لأن الخدمات في مضمونها أمور غير ملموسة فمن الصعوبة بمكان أن تُقيم تلك الأدلة المادية، وترتبط

تلك الأدلة المادية بالجودة، كما أنها هي العامل الأساسي في نجاح تلك النوعية من الخدمات، ومن هنا، يسعى خبراء التسويق لمراعاة طبيعة البيئة التي تعمل بها أو خلالها المنظمة، مُستغلين ذلك في تحسين أو تطوير الشكّل المادي الذي يجذب أنظار العملاء، مثلاً إن مُجرّد الابتسام في وجه المُستفيدين يُضفي على الخدمة قيمة مُضافة نفسية، وهي بمثابة تحسين وتطوير يُضاف للخدمة المُقدمة، أيضاً مثل الأدب في التعامل، والود، والدّفء في المعاملة... الخ.

7. العملية Process:

وهو العنصر الأخير من المزيج التسويقي، ويتعلّق بالأنشطة والممارسات التي تلجأ إليها المنظمة في الوصول للعملاء، وتحديد حاجاتهم ورغباتهم، وانعكاس ذلك على الخدمات والأفكار المطروحة، ومن ثمّ عدم إدراك المنظمة لرغبات وحاجات عملائها ينعكس على طرح خدمات أبعد ما تكون عن إحتياجاتهم، كما يُقصد بالعملية ذلك التيار المُتدفّق من الأنشطة والتي من خلالها تجذب المنظمة أنظار وإنتباه العملاء، وعندما يتحدّث خبراء التسويق عن العملية، فإنهم يتناولون الخطوات الواجب إتخاذها لإقناع العملاء بالذهاب للإستفادة من خدمات المنظمة، ومن الأهمية أن تُؤكد أن "بورتر Porter" هو أوّل من أشار إلى مفهوم العملية وإن كان تحت مُسمّى "هندسة العملاء" وهو يرى أنّها أداة جيّدة لأيّ منظمة في تقيّم خدماتها من وجهة نظر عملائها.

وفي النهاية، لقد ذكر الكاتب تفصيلاً مُكوّنات أو عناصر المزيج التسويقي وذلك عند قيام أيّ منظمة تطوعية بتطوير خطة تسويقية خاصة بها. لذلك ينبغي أن تُولي المنظمات التطوعية غير الربحية أهمية قصوى بمكوّناته مع أهمية الإشارة لضرورة التعامل مع هذا المزيج ككُلّ وليس كعناصر مُنفصلة مُعزّلة، وبحيث أن تُساند مُختلف عناصر هذا المزيج في وصول الرسالة في النهاية للعملاء وتُترجم لإقبال على خدمات المنظمات.

الخدمة الاجتماعية وعملية تسويق الخدمات في المنظمات التطوعية:

لقد إرتبط تسويق الخدمات الاجتماعية في الآونة الأخيرة بظاهرة تنامي إستخدام

التسويق في مجالات الخدمات الإنسانية وبصفة خاصة في مجال الرعاية الصحية، وخاصة أن المستشفيات من أكبر المؤسسات الاجتماعية التي تتطلب إنفاقاً عالياً على مرضاها مما يجعلها أكثر تلك المنظمات طلباً للدعم والهبات، ومن ثمّ مجالاً خصباً لكافة أنشطة التسويق للخدمات الإنسانية، ولم تتطرق أدبيات الخدمة الاجتماعية بالقدر الكافي، لمفهوم التسويق، بعكس أفكار أخرى اشتقتها المهنة من المجال التجاري وسبق ذكرها في مقدمة هذا الفصل.

والسؤال هنا، لماذا لم يلفت هذا المفهوم إنتباه علماء الخدمة الاجتماعية مثل باقي المفاهيم الأخرى التي إستعارتها من المجال التجاري؟

والإجابة. عن هذا السؤال تتمثل فيما ذكره الكاتب في فصل آخر عن تطبيق إدارة الجودة في المنظمات التطوعية، ويُمكن إيجازه في التباين الكبير في الخدمات الاجتماعية والشكوك والمخاوف التي لازمت الخدمة الاجتماعية خلال تاريخها، تجاه تبني ممارسات إدارية مُشتقة من الإدارة التجارية، والأزمات المالية التي غالباً ما يُواجهها القطاع الخدمي، بجانب عملية الفهم أو الوعي لدى العاملين والكوادر الإدارية في المنظمات الاجتماعية والإستيعاب الجيد لتلك المفاهيم، بما ينعكس بالتالي على سوء فهم، وسوء تطبيق لتلك المفاهيم.

ولقد ذكر "كوتلر" أن هناك ثلاثة مُعوقات تقف حجر عثرة أمام تطبيق مفهوم التسويق في مجال الخدمات الاجتماعية، وهي نفس المُعوقات التي أدّت إلى قصور وشيوع إستخدام التسويق داخل مهنة الخدمة الاجتماعية وهي:

1- إرتباطه بالترعة التجارية البحتة.

2- تعارضه مع قواعد وآداب المهنة.

3- إرتباطه بعملية البيع.

وكُلّ ذلك مردود عليه، حيث يعتقد بعض الأخصائيين بأنهم بمثابة رجال أعمال منوط بهم تقديم خدمات، كما أن الميثاق الأخلاقي للمهنة لم يمنع من اللجوء إلى

الإعلان، كما أن التسويق يتعدى مفهوم البيع، وأن مفهوم التسويق يُمكن أن يشتمل على تقديم الخدمات الاجتماعية للكافة، أيضاً، ثمة إهتمام مُوازي بالمصادر التمويلية لبرامج التسويق الاجتماعي باعتباره النشاط الرئيسي للمنظمات التطوعية.

ومن ثم ذهبت "مادلين ستونر Madelene R. Stoner" في دراسة أجرتها حول تطور ممارسة التسويق كإستراتيجية من إستراتيجيات الخدمة الاجتماعية، أيضاً أعطت شرحاً وافياً للتصنيفات المختلفة للتسويق من حيث علاقته بممارسة بعض طرق الخدمة الاجتماعية (تنظيم المجتمع - التخطيط - الإدارة) ثم أوضحت من خلال دراسة حالة لبعض حملات التسويق الاجتماعي المعاصرة شرحاً وافياً لأوجه التشابه بين التسويق الاجتماعي والتجاري مع إعطاء مزيداً من الإهتمام لكيفية تسويق الخدمات البشرية، ثم أكّدت هذه الدراسة على أن معارف التسويق التجاري يجب أن تتحوّل إلى أسس ومبادئ تحكم تسويق الخدمات الاجتماعية، ومثل هذه الخلفية المعرفية وتلك الأسس التي قام عليها التسويق التجاري يجب الإهتمام بها ولا يجب تجاهلها.

ولقد سبق الحديث عن مفهوم التسويق، والتسويق الاجتماعي، والمقارنة بينهما من حيث الخصائص والمميزات، ثم تحدثت عن أهمية التسويق وفلسفته بالنسبة للمنظمات التطوعية وعن أهم الاعتبارات التي يجب أن تُراعيها المنظمات التطوعية للأخذ بأساليب التسويق، ثم أوضحت كيف تصنع المنظمات التطوعية خطة تسويقية ناجحة، وتحدثت عن الاعتبارات التي يجب أن تُراعيها تلك المنظمات عندما تشرع في تصميم تلك الخطة، وأوضحت أهمية مراعاة التباين في الخدمات التي تُقدمها المنظمات التطوعية بتباين المستفيدين من خدماتها وفقاً للنوع، الجنس، المستوى الثقافي، الدين، الدخل، الموقع الجغرافي... الخ، وعلى المنظمة التي تُريد أن تعمل في ميدان تقديم الخدمات الاجتماعية أن تبني إستراتيجية تُمكنها من إشباع إحتياجات وتلبية رغبات كل هؤلاء ومن ثم، فإن "الحاجة" هي محور إهتمام عملية التسويق، ولذلك فإن المزيج التسويقي - والذي سبق شرحه - لأي منظمة يعتمد بصفة خاصة في قدرة تلك المنظمة على تحديد حاجات ورغبات عملائها بدقة، وترجمة ذلك لخطط مُعمدة في ذلك على تفهمها للسوق المتواجدة به.

ويُستخدَم التسويق الاجتماعي لإحداث أثرٍ جيّدٍ في قضايا اجتماعيّة شائكة، ولعلّ أهم تلك القضايا في المجتمعات الناميّة هي "تنظيم الأسرة" حيث تمكّنت منظمات تطوعيّة عديدة في دول ناميّة مُختلفة بفضل هذه الوسيلة في الحدّ من الزيادة السُكّانيّة السنويّة والتأثير على قضايا أخرى مثل: مخاطر التدخين، القيادة تحت تأثير المُخدّرات، التلوّث، إدمان المُخدّرات والكحوليات، إعادة التدوير.. الخ"، وأعتقد أنّها كلّها قضايا مُهمّة بالنسبة لمهنة الخدمة الاجتماعيّة، ولها باع طويل فيها.

ومن ثمّ، فعلى الأخصائيّين الاجتماعيّين أن يعلموا جيّداً طبيعة عمليّة التسويق، ومدى تأثيرها على العملاء الذين يتعاملون معهم، وعلى المنظمة التي يعملون بها، وأن يدركوا أيضاً أهميّة إحتواء أو شمول العملاء في تلك الإستراتيجيّة، بحيث تناسب تلك الإستراتيجيّات مع رغباتهم وإحتياجاتهم وإدراكهم في النهاية، وأن يعلموا أيضاً أن عدم مُشاركة العملاء في إتخاذ القرارات الخاصّة بتسويق الخدمات تنعكس في النهاية على البدائل المُتاحة لتلك الخدمات، وعلى حجم المعلومات المطلوبة عند التخطيط لحملة تسويقية، وإذا ما إتفقنا على أن إختلاف وتباين أنشطة وخدمات المنظمات التطوعيّة وسُرعتها في الوفاء بإحتياجات جماعات مُختلفة، فإن التسويق بها قد يكون لخدمات، ومنتجات ماديّة وأفكار، فمثلاً:

- المُنتج المادي للمنظمات التطوعيّة، قد يكون كُرسياً للمعاقين، أو بطاقات مُعايدة لرأس السنة، أو آية مُناسبات دينيّة أو اجتماعيّة مُستغلّين ذلك في تحسّين أو تطوير الشكّل المادي الذي يجذب أنظار العملاء.
- بينما مُنتج الفكرة Idea قد يكون جُهداً أو عملاً لجماعات الضُغط على الحكومة لتحسين مزايا مثلاً لكِبّار السن.
- أمّا مُنتج الخدمة فهو الأكثر شيوعاً في القطاع التطوعي مثل، الخدمات الإيوائيّة، والمسارح ودار للمُناسبات، ومدارس وحضانات، مشغّل، مكتبة، مُستوصف... الخ، وبذلك فإن مُنتجات المنظمات التطوعيّة ذات خصائص أو صفات تُوجّه في النهاية للنوعيّات المُناسبة للعملاء المتعاملين معها. ويعني هذا ضرورة تصميم وتنفيذ

الخدمات بطريقة تُناسب إحتياجات العملاء وبفعالية، ويرى بعض المدافعين عن التسويق الاجتماعي، أنه يُمكن النظر إلى أن تكلفة ربح - التسويق الاجتماعي يتمثل في تأثير الخدمة على العملاء، فإذا أحدث التسويق أثره في وصول الخدمات لمُحتاجيها أمكن عندئذ أن نُفكر في أن هذا هو في الأساس يُمثل أقصى ربحية يسعى إليها التسويق، ومن هنا فإن مفهوم التسويق الاجتماعي يتمثل في حساسية إشباع وإرضاء العملاء وكيفية تدبير الأموال لذلك.

ومن ثم، يسعى الباحثون في مجال التسويق وممارسة الخدمة الاجتماعية للتغلب على المقاومة الغريزية في المنظمات الخدمية لدور التسويق، عن طريق السعي لزيادة إنتاج الخدمات، على أن يبذل مُقدمي الخدمات كل طاقاتهم لتحسين نوعية وجودة تلك الخدمات، لتُصبح على قَدَم المساواة مع المُنتجات المنافسة.

وأن يضعوا في إعتبارهم، أن التسويق الاجتماعي على المُستوى النظري قد يكون بسيطاً في مضمونه لو أمكن تحديد الحاجات الاجتماعية بدقة، بحيث نتجنب التداخلات، والتعقيدات المُتشابكة قيمياً، وإقتصادياً، واجتماعياً، ومن هنا يُصبح من السهولة بمكان وضع معايير لتقييم كفاية وكفاءة المنظمات التطوعية، وإذا ما أراد الأخصائيون الاجتماعيون ورجال التسويق تغيير إتجاهات العامة وزيادة وعيهم بخدمات المنظمات التطوعية، فلا بد أن يضعوا نُصب أعينهم، أهمية أن تعمل جميع الأنسقة الفرعية في تلك المنظمات بشكل مُمتاز ومُنسق، كنسق لتوصيل الخدمات، وأن ينظروا للعملاء على أنهم عُملاء أساسيون لا بد أن تنظر المنظمات إلى إرضائهم، ويُسمى ذلك الإهتمام بالعملاء، أو التوجه نحو العملاء، بما يُساهم في عملية تطوير أداء تلك المنظمات، وتنمية توجهاتها واهتماماتها بالأسواق الداخلية، والخارجية في آن واحد، ومن ثم كلما زاد الإهتمام بالتوجه نحو العملاء كلما حققت المنظمات التطوعية نجاحاً ملموساً في تسويق خدماتها.

وقد يُمكن للأخصائي الاجتماعي بالمنظمة التطوعية من الاستفادة من العناصر الواردة في المزيج التسويقي السابق شرحه في تصميم أو إعادة صياغة أفكاره، بحيث يتمكن من التعامل مع المُشكلات والقضايا الداخلية أو الخارجية التي تُواجه تلك المنظمة، فمثلاً بحوث

التسويق وبغض النظر عن الاسم الذي يُطلق عليها، هي أداة جيدة ومُفيدة للمنظمات التطوعية، وللأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها، لإعتمادها أساساً على جمع البيانات والمعلومات الفعلية عن العملاء الحقيقيين الذين تتعامل معهم المنظمة التطوعية حالياً ومستقبلاً، في مُحيطها الجغرافي (السوق الفعلي لها) بما ينعكس في النهاية على عملية تصميم وتوصيل خدمات ومنتجات وأفكار المنظمة للعملاء، وتحديد سلوكهم من خلال معرفة إتجاهاتهم بشأن التعامل معها، كما تُمكنها من التعمق في معرفة إحتياجات ورغبات العملاء والتباين والاختلاف بينها، بغض النظر عن الأسلوب المُتبع في إجراء تلك البحوث والدراسات إلا أنها تتطلب مهارات عالية قد نجدها لدى الأخصائيين الاجتماعيين، وخاصة مهاراتهم في التحليلات القبلية البعدية، وأدوار الأطراف الأخرى داخل المنظمة وخارجها، والموقف الحالي للمنظمة والخدمات المقدمة وأثرها على تغير البيئة الاجتماعية والسياسية، والإقتصادية، ومقارنة ذلك كُلّه بما تُنتجه المنظمات الأخرى من خدمات ولا يشترط أن تقتصر المنظمات الأخرى على المنظمات التطوعية فقد تكون تجارية أو ربحية.

وترتبط العناصر الخاصة بالترجيح التسويقي فيما بينها بطريقة مُتداخلة، ولذلك يلفت نظرنا "Wilmshurst Rice,Ailkin" إلى أهمية أن يستخدم المخططون الاجتماعيون تلك الأدوات عند وضع الخطط الخاصة بتسويق الخدمات في منظماتهم، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة خلق إدراك لدى العملاء حول مزايا تلك الخدمات وخصائصها، خاصة عندما تُقارن تلك الخدمات مع خدمات أخرى.

واعتقد أنه لو نظرنا إلى الأدوات التي تُستخدم في عملية التسويق لوجدناها ترتبط في مضمونها بمهنة الخدمة الاجتماعية مثل: المقابلات الشخصية، وبحوث التسويق، والحملة التسويقية، والعلاقات العامة، والجماعات، والمناقشات البورية، أدوات الإتصال الجماهيري (الإذاعة، التليفزيون، الإعلانات المطبوعة، الجرائد، والمجلات، الملصقات، الندوات، الاجتماعات) وغيرها.

وأن يُدرك الأخصائي أهمية استخدام التسويق الاجتماعي في التعرض لظواهر وقضايا مجتمعية خطيرة مثل الإدمان، التدخين، الحمل غير المرغوب فيه، الأيدز،

تلوث البيئة وغيرها، ويمكن استخدام درجة التشابه بين عملية التخطيط الاجتماعي وتخطيط السوق كدليل إرشادي لخبراء التسويق والمنظمين والإداريين بالمنظمات الخدمية، إذا ما أرادوا استخدام مناهج التسويق لتسويق خدماتهم أو أفكارهم، كذلك يمكن الاستفادة من التسويق في مساعدة المنظمات الخدمية على تجاوز المقاومة التقليدية لدور التسويق خاصة إذا تعلقت الأمور بأهداف غير ملموسة.

كما يتضمن مفهوم تسويق الخدمات الاجتماعية بعض القضايا الأخلاقية المرتبطة بممارسة الخدمة الاجتماعية مثل:

أ- الالتزامات والتوقعات الواجب أداؤها: فمثلاً عند الشروع في تصميم خطة تسويقية، لابد أن نضع نصباً أعيننا أن توجه خدمات المنظمة لمن يستحقونها فعلاً، وفي حالة تساوي عدد من الجماعات في درجة الإحتياج، نلجأ لبعض المعايير التي يجب أن نأخذها في الاعتبار منها:

- تحديد الأكثر إحتياجاً للخدمة.

- مستوى أو درجة تقبل المجتمع للخدمات المقدمة.

- ويتم تحديد ذلك عن طريق عملية المسح السوقي، وإجراء البحوث التقييمية، ليتمكن خبراء التسويق، والمخططون الاجتماعيون من إعطاء وجهة نظرهم حول تحديد المشكلات والإحتياجات الأساسية، والتعرف على الفرص المتاحة لإشباعها في المجتمع، والتعرف على وجهة نظر العملاء بالنسبة للمنظمات والخدمات التي تقدمها، أي تحليل الموقف الحالي للمنظمة وخدماتها وتقييمها في ضوء إشباع إحتياجات العملاء ورضائهم عن خدماتها، ويسمى ذلك بتخطيط السوق، وهي الخطوة الأولى من عملية التسويق.

ب- لذلك فهدف الخدمة الاجتماعية هنا، هو الترويج للخدمة دون تمييز أو تفرقة إذا استندت إلى معيار درجة الإحتياج، فعلاً، والبديل هنا هو "الدافعة" إذا ما كان هناك ثمة تمييزاً على أساس النوع، وهذه هي الخطوة الثانية في عملية التسويق، وهي الترويج للخدمة بمعنى الإعلان عن الأفكار، والخدمات الاجتماعية أو

المنتجات بين العملاء، ويسعى الإداريون والأخصائيون الاجتماعيون لاستخدام الإعلان خلال سعيهم لكسب ثقة أو مصداقية العملاء تجاه أفكار أو خدمات معينة.

ج- ويستخدم الأخصائيون الاجتماعيون والإداريون مهارة العلاقات العامة، وهي الخطوة الثالثة من خطوات عملية التسويق، وهي تتم أساساً بتحقيق الانتشار أو العلانية للخدمة أو المنتج أو الفكرة بين الجماهير، وتلك المهارة مهمة جداً عند ممارسة "الدافعة" أو تنمية الموارد، أو لممارسي تنظيم المجتمع، ومن ثم يعد الإعلان والعلاقات العامة جزءاً لا يتجزأ من عملية تنفيذ الخطة التسويقية.

د- كما أن مهنة الخدمة الاجتماعية قد إشتقت لنفسها قاعدة أخلاقية مستمدة من قيمة عظمى وهي قيمة العدالة والمساواة Equity والتي تؤكد على أن لكل فرد الحق في الحصول على المنافع الاجتماعية، وبالتالي فالخدمة الاجتماعية ترى أن لكل العملاء الحق في التمتع بجزء من الموارد المتاحة في المجتمع في أوقات ندرة الموارد المالية، والسعي إلى وقاية المجتمع من سيادة اتجاهات النخبة وتغليب آرائهم ونرى أيضاً، أنه للتغلب على ذلك يجب أن تؤسس نظاماً للدفع للخدمة المقدمة للعملاء، وعليه، فاستراتيجيات التسويق يمكن تطبيقها لترسيخ ذلك النظام، مع استبعاد أية تجاوزات حول إلتزامات مهنة الخدمة الاجتماعية، حيث يمكن تأسيس نظام مدفوعات للخدمات من القادر لغير القادر.

هـ- مصلحة العميل أم مصلحة الأخصائي الاجتماعي التي لها الأولوية، وهل تقبل تلك الأولويات مبادئ السوق؟

فمثلاً إذا أخذنا الحاجات التي سوف يتم إشباعها عن طريق التأثير، فإذا كانت هذه الحاجات هي حاجات العميل، فإنها ستكون في إطار النسق القيمي للخدمة الاجتماعية، أما إذا كانت حاجات الأخصائي الاجتماعي فإن ذلك لا يتفق مع النسق القيمي للخدمة الاجتماعية، وأيضاً الأهداف التي يتم إستخدامها لتحديد النتائج المرغوبة، فإذا كانت الأهداف قد وضعت نتيجة التعاون بين الأخصائي والعميل معاً،

فإن ذلك يتفق مع النسق القيمي للخدمة الاجتماعية، والعكس صحيح، كذلك هل أعطى الأخصائي الاجتماعي حق الاختيار لكل الذين لهم علاقة بالموقف؟ إن كان الأمر كذلك فإنه يكون في إطار النسق القيمي للخدمة الاجتماعية.

وقياساً على ذلك فإذا قررنا أن نضع مصالح الأخصائي قبل مصالح العميل، فإننا بذلك لا نسعى إلا لإنجاز عمل مقابل أجر فقط من جانب الأخصائي، ولا نسعى إلا لتحقيق ميزة شخصية للأخصائي على حساب العملاء، فما يتعارض في النهاية مع النسق القيمي أو الأخلاقي لمهنة الخدمة الاجتماعية.

وخلاصة القول " أنه يمكن باستخدام إستراتيجيات التسويق أن تُحسن وتُطور عملية تقديم الخدمات الاجتماعية، باعتبارها أداة فعالة لممارسة أغلب طرق الخدمة الاجتماعية وخاصة التخطيط الاجتماعي وتنظيم المجتمع بجانب تصميم البحوث والبحث الاجتماعي، والعلاقات العامة، والاتصال، والإدارة، كما أنها أداة مفيدة في جذب إنتباه العملاء (مُسْتَفِيدِينَ - وَمُمَوِّلِينَ - وَمُتَبَرِّعِينَ) وفي إستغلال الموارد المتاحة، كما أنها تُوفّر للمنظمات الاجتماعية، منهج إبداعي للتخطيط والإدارة، ويمدّها بأدوات تحليلية مُستعارة من المنظمات التجارية، وعلى كُلِّ فإن إستراتيجية التسويق المُخطّطة هنا، تُعتبر أداة قوية مفيدة للمنظمات الاجتماعية غير الهادفة للربح، حيث تُساعدُها في سُرعة الإستجابة لرغبات وحاجات العملاء، ولذلك إنْدَفَعَتْ هذه المنظمات إلى تَبْنِي مفاهيم تسويقية توطئة لتوصيل الخدمات الاجتماعية لِمُسْتَحْقِيهَا، ولقد تصاعد اللّجوء لمبادئ وأسس التسويق في الوقت الحالي بسبب ندرة الموارد المالية التي تُواجهها المنظمات التطوعية، وذلك للتخطيط الكفء لأنشطتها وبما يُحافظ على مواردها ويحقق أهدافها.

البَابُ الثَّانِي

مداخل إدارية لإعادة بناء وتنمية قدرات

المنظمات غير الحكومية

الفصل السادس: التنمية الإدارية كمدخل لإعادة بناء وتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية.

الفصل السابع: إدارة التغيير كمدخل لإعادة بناء وتنمية قدرات للمنظمات غير الحكومية.

الفصل الثامن: بناء القدرة التنظيمية لإعادة بناء وتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية (التطوعية).

الفصل التاسع: التطوير التنظيمي كمدخل لإعادة بناء وتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية (التطوعية).

الفصل السادس

التنمية الإدارية كمدخل لإعادة وتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية

- مُقدِّمَةٌ.
- مفهوم التنمية الإدارية.
- أهداف التنمية الإدارية.
- أسباب الإهتمام بالتنمية الإدارية.
- أهمية التنمية الإدارية في الدول النامية.
- المدخل الأساسية للتنمية الإدارية.
- أساليب التنمية الإدارية.

الفصل السادس

التنمية الإدارية كمدخل لإعادة وتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية

مقدمة:

مرّ مفهوم الإدارة منذ أكثر من قرن بعدة مراحل من التطور وفي كلّ مرحلة كان رواد الإدارة يُحاولون مُسايرة الأساليب والطرق الإنتاجية ذات المعدّلات المتزايدة من التحديث من النواحي الفنية، وتُعتبر (التنمية الإدارية) أحد المفاهيم المتطوّرة للفكر الإداري الحديث، ويعني مفهوم التنمية الإدارية الجهود التي تُبذل بهدف زيادة فاعليّة الإدارة وذلك باكتشاف أساليب إدارية مُستحدثة تُحقّق الأهداف المُخطّطة في أقل وقت وبأقل تكلفة، ومُسايرة للأساليب التقنيّة والفكر الحديث، ويتأّتي ذلك من خلال تنمية القُدّرات الإدارية للقيادات الإدارية في المستويات المختلفة.

وفي الواقع أن مُصطلح "التنمية الإدارية" وما دُرّج على إستخدامه من مُترادفات له مثل النمو... والتحديث... والتطوير الإداري، ما زالت كلّها محل جدل ونقاش كبير خاصة بين المهتمين بالدراسات الإقتصادية والإدارية والاجتماعية.. وغيرها... والإختلاف حول تحديد معنى التنمية يرجع أساساً إلى إختلاف النظرة إلى هذا المصطلح تبعاً للمجال الذي يتخصّص فيه كلّ مَنْ يتصدّى لتحديد مفهوم واضح لهذا المصطلح، فعلماء الإقتصاد ينظرون إلى التنمية من الناحية الإقتصادية ويعطون لها مدلول النمو المادي والثروة وزيادة مُتوسّط نصيب الفرد من الدخل القومي وزيادة مُعدّلات الإِدخار والإستثمار والإنتاج... وما إلى ذلك من مُتغيّرات إقتصادية... بينما ينظر علماء الإجتماع إلى التنمية نظرة مُختلفة عن نظرة الإقتصاديون تماماً، وذلك إنطلاقاً من تأثّرهم بمفاهيم التغير والتفاعل الاجتماعي والعادات والقيم وأنماط السلوك، وما إلى ذلك من مُتغيّرات إجتماعية وسلوكية وهكذا الحال بالنسبة للمتخصّصين في مجالات السياسة أو الإدارة أو الثقافة.

ومن ناحية أخرى فإنّه حتى بالنسبة للمتخصّصين في المجال الواحد فإن الأمر لم يخلو

من الخلاف حول مفهوم ومعنى التنمية... فالرأسماليون منهم يرون أن التنمية تعني رفاهية الفرد وارتفاع مستوى معيشته... والإشتراكيون يرون أنها تعني تحقيق رفاهية الجماهير وتحقيق مُجتمع الكفاية وعدالة التوزيع، وبالنسبة لعلماء الإدارة فلا يقتصر الأمر على الاختلاف في المفهوم والمعنى... وإنما يمتد ليشمل ما يتفرّع عن هذا الاختلاف من إختلاف في المداخل والنظريات التي تُعالج قضية التنمية الإدارية، وذلك وفقاً لما يتمشى مع المفهوم الذي يعتقه كُلٌّ منهم فمثلاً يُعرّف بعض علماء الإدارة "التنمية الإدارية" على أنها الصياغة الجديدة لكيان الجهاز الإداري بهدف تغييره وتطوير أشكاله وأساليبه، وتأسيساً على هذا المفهوم فإن أصحاب هذا الرأي يُحاولون إبراز أهمية الإطار التنظيمي ودور الإجراءات والأساليب والقواعد والتعليمات التي تحكم وتُوجّه تصرفات العاملين وتعمل على رفع كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم... وهم بذلك يُرجّحون ما يُعرف بالمدخل التنظيمي للبدء في عملية التنمية الإدارية.

مفهوم التنمية الإدارية:-

وتُعرّف التنمية الإدارية بأنها: عملية تغيير مُوجّه ومُنظّم وهادف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلمية وزيادة قدرتها ومهارتها على إستخدامها في حل المشاكل التي تُواجهها ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها للمساهمة الفعّالة في التنمية الاقتصادية، وكما هو واضح فإن هذا التعريف يُعطي للقيادة الإدارية وللطاقات البشرية العاملة في الجهاز الإداري أهمية كُبرى في عملية التنمية الإدارية، بإعتبارها القوى المُحرّكة للعملية الإدارية إلى جانب التأكيد على الإهتمام بمبادئ الإدارة العلمية لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وهذا الإتجاه هو ما يُعرف بالمدخل البشري للتنمية.

ويذهب رأي آخر: إلى أن التنمية الإدارية هي العملية المُخطّطة لتغيير ظروف وأساليب الأداء من خلال الإختيار العلمي للمديرين وإعدادهم وتدريبهم، لتولّي أعباء الوظائف الإدارية ومُوالاها بالإشراف والتوجيه والتثقيف بشكل مُتكامل وحفزهم لمستويات عالية من الأداء... كذلك تتضمن التنمية الإدارية عمليات البحث والدراسة

المهادفة إلى تطوير التنظيمات وتحديث أساليب إجراءات العمل بها، بما يتناسب وأهداف النشاط والظروف المحيطة، وواضح أن هذا التعريف يمزج الإطار التقليدي للفكر التنظيمي بالإطار الإنساني السلوكي في نظرية جديدة عُرفت بالتطوير التنظيمي كمدخل للبدء في عملية التنمية الإدارية.

وأياً ما كان أمر الخلاف والنقاش الدائر حول مُصطلح ومفهوم التنمية الإدارية فإننا نعتقد أنه من المفروض أننا جميعاً مُتفقون، على أن التنمية الإدارية هي وسيلتنا لقهر التخلف، وسبق وأن عَرَفْنَا التخلف بأنه وضع أقل أو أدنى من وضع أفضل وأحسن.. وتأسيساً على ذلك فإنه يُمكننا أن ندلو بدلوّنا ونُعرّف التنمية الإدارية على أنها "عملية إدارية مُخطّطة ومجهودات مقصودة مُتعمّدة مُستمرة ودائمة لإحداث تغيير وتطوير إداري للوصول إلى وضع أفضل وأرقى من الوضع السابق.. وبالتالي تقليل الفجوة الفاصلة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون... أو بين ما هو واقع وما هو مأمول".

وكما هو واضح من هذا التعريف أن التنمية الإدارية إنما هي أيّ نشاط مُخطّط لتحسين الأداء.. الحالي أو المُستقبلي بإضافة معلومات... تغيير إتجاهات... زيادة مهارات... تطوير أجهزة... تطوير النظم... تطوير طرق العمل وتبسيط الإجراءات... تطوير القوانين واللوائح... خلق الكوادر الإدارية القادرة على اتخاذ القرار السليم.. الإعداد للوظيفة العامة والتدريب عليها... إصلاح نُظم التوظيف والخدمة المدنية... إنشاء معاهد ومراكز التدريب المُتخصّصة... وترشيد إستخدام الموارد البشرية وتنميتها... الخ.

ولا يَفُوتنا في هذا المجال أن نُنوّه إلى أن أول صيحة نادى بالتنمية الإدارية وفقاً لهذا المفهوم كانت أبان حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فردريك تايلور" في مُتصف القرن الماضي.... فقد أدرك "تايلور" خلال عملة كرئيس لمجموعة من العمال أنه لا بد من إجراء تعديلات هامة في إدارة العمل، وقدّر أن الإنتاج من الممكن أن يتضاعف لو أنه أدير بطريقة أفضل... فالتنمية الإدارية تعني إجراء تعديلات هامة في إدارة العمل

تؤدي إلى رفع الإنتاجية وزيادتها زيادة كبيرة، عن طريق تنظيم العمل أفضل وإثارة الدوافع الداخلية لدى العمال وتقويتها وتوحيد أهداف المنظمة وأهداف العمل بحيث يسعى كل فرد في المنظمة بجد وإهتمام لتحقيق هذه الأهداف.

والمفاهيم الآتية للتنمية الإدارية قد تُركّز أو تُوضّح بعض الاختلافات الموجودة وهي:

1- التنمية الإدارية، تنمية الإدارة، يجب أن تحتوي على كلّ العاملين في هذا المجال، وأن تهدف إلى تحدّي الكلّ من أجل النمو والتنمية الذاتية كما يجب أن تُركّز على الإنجاز أكثر منه على الوعود، وإلى مُتطلّبات الغد أكثر منه على مُتطلّبات اليوم.

2- أيّ محاولة لتحسين الفاعليّة الإداريّة من خلال عمليّة مُخطّطة.

3- التنمية الإدارية، تنمية الإدارة، هي تحسين مُستمرّ للفعاليّة ضمن نظام مُعيّن، والذي ربّما يكون شخصي، وفي هذه الحالة يجب أن يكون ذلك ضمن الوظيفة الإدارية للمنظمة.

4- في بعض المنظمات يكون تركّيز التنمية الإدارية على تدريب وتعليم المديرين، وفي منظمات أخرى يكون التركيز الأساسي على أنظمة التشكيل المرتبطة بالإنجاز وتخطيط المُستقبل.

ولإعطاء فهم أوضح لمعنى التنمية الإدارية يمكن التركيز على النقاط الأساسية الآتية:

1- أن التنمية الإدارية مفهوم مُتقدّم للفكر الإداري يعني تطوير مفاهيم الإدارة التقليديّة وأساليبها بما يُسائر حركة التطوير التقنيّ في العالم، إذ لم تُعدّ الإدارة مُجرّد معلومات وخبرات يلزم الإلمام بها أو إكتسابها بل أصبحت القيادات الإدارية عليها مسؤوليات إتخاذ القرارات المناسبة (والمرئّة) في المواقف الجديدة، خاصة وأن مُعدّل التقدّم التكنولوجي السريع الخطي جعل هذه المواقف من الكثرة بحيث لا يُمكن للمدير أن يتصرّف حيالها بمُجرّد معلوماته الإدارية السطحيّة أو بخبراته المحدودة.

2- يستلزم لنجاح التنمية الإدارية وجود قُدرة لدى القيادات الإدارية على مزج الأصول العلمية مع خبراتهم الإدارية السابقة التي كوّنوها في مواقع العمل المختلفة التي عملوا فيها حتى تكون أهدافاً ونتائج خطة التنمية الإدارية واقعية، وأن الأمر يستلزم من القيادات الإدارية ليس مُجرد إستيعاب مفهوم التنمية الإدارية بل يجب التدريب على تطبيق تلك المفاهيم في الواقع.

3- أصبحت التنمية الإدارية حاجة مُلحة لملاحقة الخطوات الواسعة للتقدم التقني إذ أنه يلزم لنجاح أي مشروع حديث أن تكون لدى القيادات الإدارية فيه من الأساليب والأدوات الإدارية ما يُمكنها من إستيعاب كُلّ تقدم تقني ضماناً لنجاح ذلك المشروع.

4- تُصبح التنمية الإدارية أكثر إلحاحاً في البلدان النامية نظراً للجهد الذي يُنتظر من القيادات الإدارية في تلك البلدان من تطوير الأساليب الإدارية الحديثة بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية في تلك البلدان.

وعلى ذلك فإن على القيادات الإدارية أن تشترك في إختيار الأساليب الإدارية المُتقدمة الأكثر مُناسبة لمجتمعاتها وأن تُطوّر فيها وفق ظروف هذه المجتمعات، وأن هذه الدور لا يقل عن إستيراد الآلات والماكينات والأساليب الانتاجية الحديثة، ولعلنا نسمع كذلك كثيراً في البلدان النامية عن عدة مشروعات كبيرة بدأت العمل بأحدث الآلات المُتخصصة ثم تتوقف تلك المشروعات أو تفشل في تحقيق أهدافها المُقررة لعجز القيادات الإدارية في تلك المشروعات عن تبين أنسب الأساليب الإدارية التي تُناسب ظروف الإنتاج الحديث.

5- أن التنمية الإدارية تحتاج إلى إعداد خطة قومية تتضمن تطوير القرارات الإدارية للقيادات الإدارية العاملة وتُمكنها من مُتابعة الأساليب الإدارية المُتطورة من خلال برامج تدريبية مُناسبة، وكذلك تتضمن تلك الخطة وجود كوادِر إدارية مُلمّة بتلك الأساليب المُتطورة ولديها وسائل مُتابعة المُستجد منها.

ويتضح ثَمّا سبق أن التنمية الإدارية قُتم بتخصيص مكانة محورية للقيادات الإدارية في

خطط التطوير الاقتصادي والاجتماعي لذلك فإن خطة التنمية الإدارية مُوجَّهة إلى المديرين أساساً.

أهداف التنمية الإدارية:

وفي ضوء ما تقدّم فإنه يُمكن تلخيص أهم أهداف التنمية الإدارية فيما يلي:

1- إدارة الموارد المتاحة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية وتوجيهها لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2- تطوير الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية والإنتاجية على كافة المستويات.

3- تطوير الأساليب والنظم الإدارية والمالية والوظيفية وفقاً للأسس العلمية الحديثة.

4- تطوير القوانين واللوائح المنظّمة للعمل.

5- توفير الكوادر الإدارية المتخصصة في شتى فروع ومستويات العمل الإداري والعمل على تنميتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وفقاً لخطط وبرامج محدّدة وبصفة مُستمرة.

6- توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية المتطورة للعمل الإداري بما يُؤدّي إلى رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته.

ولعلّ إبرازنا لأهمية التنمية الإدارية في مجموعها يقتضى الإهتمام والعناية بمختلف المداخل المتكاملة لعملية التنمية الإدارية، ذلك لأن جهود التنمية والتطوير الإداري لن يُكتب لها النجاح ما لم تنتظم في خطة متكاملة وطويلة الأجل تقوم على المداخل والعناصر الأساسية التالية:

أولاً: الإهتمام باختيار القيادات الإدارية ذات التأهيل والخبرة والكفاءة التي تُؤهلها للإدارة والإنجاز الإداري الفعّال، وإن القدرة الإدارية والمهارات القيادية هي مُتطلّبات أساسية في هذه القيادات.

ثانياً: التدريب والتنمية المُستمرة للقيادات الإدارية في مختلف المستويات والمواقع الإدارية المختلفة، وتوسيع مجالات إدراكها بإضافة إهتمامات جديدة إليهم، وتطوير أنماط التفكير والسلوك الإداري.

ثالثاً: توفير المناخ الصالح للعمل الإداري بشكل يُسهم في تنمية المديرين ويدفعهم إلى العمل المُنتج، ويمتد هذا المناخ ليشمل طبيعة التنظيم الذي يعمل به المدير وبيئة العمل التي يعيش فيها، وهذه بدورها تشمل الجوانب الأساسية التالية:

أ- تطوير الهياكل التنظيمية.

ب- تبسيط إجراءات وأنظمة العمل وأساليبه.

ج- توصيف مُختلف الوظائف بصفة عامة، والوظائف الإدارية والقيادية بصفة خاصة.

د- توفير نظم موضوعية لتقييم الأداء.

هـ- توفير نظم الحوافز الكفيلة بتطوير الأداء والإنجاز.

رابعاً: إيجاد جهاز يُشرف على شئون التطوير الإداري في الدولة بحيث يُمارس دوره الأساسي في مجال تخطيط أبعاد التنمية الإدارية على المستوى القومي والإشراف على تنفيذها، بما يضمن تكامل مُختلف عناصر التنمية الإدارية وعدم تركها لإعتبارات الصدفة أو الجهود الفردية أو التنفيذ العفوي السريع غير المبني على أساس من التخطيط والدراسة لإطار عملية التنمية الإدارية الشاملة، وقد يلحق هذا الجهاز بجهاز الخدمة المدنية في الدولة، أو يكون جهازاً مُستقلاً تشترك في قيادته وإدارته عناصر وطنية إدارية ذات خبرة وقدرة إدارية مشهود لها وقادرة في الوقت نفسه على التخطيط والمتابعة لجهود التنمية لها، وقادرة في الوقت نفسه على التخطيط والمتابعة لجهود التنمية الإدارية على المستوى القومي، ولقد خصّصت مصر وزارة للتنمية الإدارية الآن.

أسباب زيادة الاهتمام بالتنمية الإدارية:

أن أهمية التنمية الإدارية لم تُبرز بصفة جوهرية إلا بعد الحرب العالمية الثانية، فالسنوات الخاصة بالتوسع السريع والاضخم في الأعمال بعد الحرب خلقت حاجة مُتزايدة إلى المديرين الأكفاء، بالإضافة إلى ذلك زاد الاهتمام بتوفير خُلفاء لهؤلاء المديرين، أيّ بعمليات الإحلال الإداري، ولم تكن المشكلة سهلة في هذا المجال، إذ

كانت هناك نُذرة نسيية في المديرين الأكفاء اللذين يُمكن الإختيار من بينهم لشغل الوظائف القيادية، وثما زاد تعقيد المشكلة كبر حجم المشروعات وتعقدتها، الأمر الذي انعكس أثره على شيوع ظاهرة التخصيص ولقد كان التخصيص الزائد مُشكلة في حد ذاته، إذ هو يعوق رجال الإدارة عن أن تتوفر لديهم وجهة النظر الشاملة بمجريات الأمور وتجعل من الصعب على هؤلاء المديرين أن يجعلوا أيًا من المشكلات سوى ما تعلق منها بنواحي تخصّصهم، وبديهي فإن هذه الظاهرة تعوق تقدّم المشروع ونموه ومواجهة هذه المشكلة إنما تتم بتوفير برامج التنمية الإدارية لرجال الإدارة الحاليين والمتوقع أن يكونوا مديرين في المستقبل.

ولو بحثنا عن أسباب أخرى تزيد من أهمية عملية التنمية الإدارية لوجدناها تتمثل في الآتي:

1- طبيعة الإعداد العلمي السابق لشاغلي معظم وظائف الإدارة تستلزم الإهتمام ببرامج التنمية الإدارية.

وهذا يعني أن التركيز على شغل وظائف الإدارة العليا في قطاع الصناعة مثلاً على خريجي كليات الهندسة أو العلوم، يستلزم إعداد هؤلاء الأفراد بأساسيات الإدارة والتنظيم والأدوات الحديثة في الإدارة، وهذا لا يُمكن أن يتأتى إلا عن طريق برامج مُخططة للتنمية الإدارية.

2- طبيعة الوظيفة الإدارية وتأثرها بالعوامل البيئية والظروف العائلية للمدير وإتجاهاته بالتغيرات المختلفة في هذه المجالات، وتوضيح العلاقات فيما بينها، وبين الكفاءة في أداء الوظيفة الإدارية، وهذا يُمكن أن يتم عن طريق برامج مُنظمة في هذا المجال تكفل تنمية قدرات الشخص لكي يتعامل مع هذه التغيرات على أساس سليم.

3- زيادة الدور الذي يقوم به شاغلوا الوظائف المساعدة مثل شئون العاملين وزيادة درجة الإعداد المهني بالنسبة لشاغلي هذه الوظائف يُلقى عبئاً على الوظائف الإدارية العليا المشرفة على هذه الوظائف، سواء فيما يتعلق بعملية التخطيط لهذه الأعمال أو فيما يتعلق بعملية الرقابة أو غيرها، وهو ما يستلزم إعداد شاغلي الوظائف الإدارية العليا

للقيام بهذا الدور، وذلك عن طريق برامج تنمية إدارية تهدف إلى خلق لغة مشتركة فيما بين الطرفين.

4- زيادة الطلب على شاغلي الوظائف الإدارية، فهناك طلب متزايد على المديرين الأكفاء وخاصة بعد نمو وتطور القطاع الخاص والمشكلة الرئيسية هنا هي أن عملية إعداد المدير لكي يقوم بوظيفته على أكمل وجه تحتاج لوقت طويل، وهو ما يعني ضرورة الإعداد المبكر للنقص في هذه الوظائف.

كذلك فإن تحقيق المنشأة أهدافها الإنتاجية والتسويقية والمالية لا ترتبط بعملية الحصول على عدد محدود من المديرين الأكفاء بالنسبة لبعض الإدارات وإهمال هذه العملية بالنسبة لغيرها من الوظائف، بل يستلزم الأمر كذلك ضرورة الاهتمام بكفاءة المديرين على مستوى جميع الوظائف بالمنشأة، وهذا لن يتأتى إلا عن طريق الاختيار والتنمية السليمة لجميع شاغلي الوظائف الإدارية بمستوياتها المختلفة.

5- تقادم المعرفة، فأنواع المعرفة التي كانت ملائمة لشغل الوظيفة الإدارية منذ خمس أو عشر سنوات لا بد وأن تختلف عن تلك الخاصة بالوقت الحالي للدرجة التي دعت البعض إلى أن يُشبه المدير بالآلة، وذلك فيما يتعلق بموضوع التقادم الإداري الذي أصبح ظاهرة واضحة في العصر الحالي، حيث يستخدم العديد من النظم والأدوات المستحدثة في مجال العمل الإداري، ولا يمكن للمدير في مثل هذه الحالات إلا أن يُسائر هذه التطورات، وذلك عن طريق برامج التنمية الذاتية، أو تلك التي تُقدّمها الأجهزة المتخصصة في هذا المجال.

أهمية التنمية الإدارية في الدول النامية:

ذكرنا سلفاً أن التنمية الإدارية تمثل حاجة ملحة في كل المجتمعات حتى يمكن ضمان مُسايرة التقدم المماثل في المجال التقني، ويبد أن هناك عدة عوامل تجعل هذه الحاجة أكثر إلحاحاً في الدول النامية وأهم تلك العوامل:-

1- من الحقائق الثابتة أن الدول النامية ليس أمامها ملاحقة التقدم الاقتصادي والاجتماعي الذي وصلت إليه البلدان المتقدمة إلا أن تعتمد على خطط مُحَدّدة

الأهداف كي تضمن لنفسها خطى أوسع في ركب التقدم، وهذه الخطط الاقتصادية والاجتماعية سوف تستعين بلا شك بالآلات والأدوات والماكينات المتقدمة التي تُستخدم في البلدان المتطورة، ومن ثم تحتاج المشروعات التي تُشغل تلك الآلات والأدوات بالإضافة إلى ما تُشغله من عمال إلى قدرات إدارية كبيرة أكثر تطوراً من القدرات الإدارية التقليدية.

2- إن مُلاحقة التقدم الاقتصادي العالمي هو هدف الخطط القومية في البلدان النامية سوف تُحتم إنشاء المشروعات ذات الحجم الكبير، الأمر الذي يجعلها تتعرض لمواقف إدارية تختلف نوعاً وحجماً عن المواقف الإدارية المعتادة في المشروعات صغيرة الحجم.

3- إن الميزة الاقتصادية التي تعتمد عليها البلدان النامية في نجاح خططها الاقتصادية هي وفرة الأيدي العاملة ورخصتها النسبي عنها في البلدان المتقدمة، مما يفترض معه حصولها على الميزة إذا ما استوردت نفس المستوى التقني المتبع في الدول المتقدمة.

ويبدو أن إساءة استخدام أو الخطأ في توجيه أو الرقابة على هذه القوى البشرية العاملة يفقد البلدان النامية هذه الميزة وذلك بسبب الأساليب الإدارية لدى تلك البلدان.

4- إن التنمية الإدارية هي الضمانة الوحيدة في البلدان لخلق قدرة ذاتية لدى تلك البلدان على الابتكار والتجديد بما يتفق مع الظروف البيئية الخاصة لتلك المجتمعات.

إن الابتكار وإختراعات التقنية المتبعة والواردة من الدول المتقدمة قد لا تُراعي من بعض النواحي كالظروف البيئية المغايرة في البلدان فإذا وجدت في البلدان النامية القيادات الإدارية ذات الفكر الخلاق فإن تلك القيادات الإدارية سوف تتولى مهمتها القومية في تطوير نواحي الاختلاف تلك بما يُمكن من استخدام تلك الابتكارات والإختراعات بأقصى كفاءة مُمكنة.

المداخل الأساسية للتنمية الإدارية:

يوجد ثلاث اتجاهات قد تبدو خفية يُمكن وضعها في مجموعة مداخل مُمكنة للتنمية الإدارية، وهي كالآتي:

- أ- تحسين فاعلية المدير كفرد (إلى الحد الذي يُحقّق فيه المدير مُتطلّبات موقعه).
- ب- تحسين الإنجاز الإداري ككُلّ.

ج- تحسين فاعلية المنظمة (تحقيق الأهداف عن طريق تعاون كل الجهود والوسائل المتاحة).

وإذا نظرنا إلى أوّل هذه المداخل نجده يُركّز على الأنشطة التعليمية والتدريبية والتي تُقدّم لتلبية إحتياجات الأفراد الحالية وعلى المدى القصير، أمّا المدخل الثاني فهو مُوجّه أكثر تجاه الإحتياجات الشائعة لدى جماعات المديرين على المدى المتوسط، والاتجاه الثالث يُركّز على إحتياجات المنظمة ككُلّ على المدى المتوسط والبعيد للتكيف مع ضغوط البيئة.

وإذا أخذنا أول مدخلين (الأول + الثاني) يكون السؤال الرئيسي الذي يتبادر إلى الذهن هو "ماذا يحتاج المديرون أن يعرفوه حتى يُنجزوا مهامهم بفاعلية؟" وللإجابة على هذا التساؤل، يُمكن وضع أربعة عناصر تتعلّق بما يحتاج المديرون أن يعرفوه وأن يكونوا قادرين على عمله وهي:-

- 1- المعرفة الإدارية: ما يحتاج المدير معرفته عن المنظمة، الوظيفة والإجراءات المتضمنة... الخ.
- 2- المهارات الإدارية: مهارات حل المشكلة، والمهارات الإجتماعية الأخرى والتي يحتاج المدير أن يكون قادراً على ممارستها.
- 3- الإتجاهات الإدارية: ما هو المطلوب من المدير أن يقبله فيما يتعلّق بالتكيف مع الضغوط والتعامل مع العملاء... الخ.
- 4- الأسلوب الإداري: توقّعات الناس فيما يختص بطريقة وأسلوب ممارسة المدير للقيادة.

وإذا أخذنا المدخل الثالث فسوف نجد أن المدخل للتنمية الإدارية في أي منظمة سوف يعكس أهداف وقيم الإدارة المسيطرة، وهم عبارة عن أشخاص معينين ببناء فريق الإدارة وتنمية أسباب وعوامل نجاحه، فإذا كانت سياسة الإدارة العليا مركزية (متمركزة) مثلاً، فإن رؤيتها للتنمية الإدارية تعتمد على تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية ووضع خطط للنجاح من خلال جهود بناءة سواء داخل أو خارج الوظيفة وإمداد المديرين بها، أما إذا كانت الإدارة العليا تؤمن بالتفويض، فإن التركيز في التنمية الإدارية يكون على التنمية الذاتية داخل الوظيفة.

وعلى أي حال، فإن معظم المداخل الناجحة في التنمية الإدارية هي التي تركز على خليط ملائم من خبرة الوظيفة وخارجها مقدّمة بطرق مختلفة لتلبية احتياجات ومتطلبات الفرد المختلفة وأساليب التعلم.

أساليب التنمية الإدارية:

هناك أساليب متعددة للتنمية الإدارية من أهمها:

1- دورية العمل Job Rotation:

ويتم ذلك عن طريق نقل المدير من موقع إداري إلى موقع إداري آخر، وقد يكون الموقع الإداري إدارة أخرى أو قسم آخر أو من فرع إلى فرع آخر، ويُساعد ذلك على إكساب المدير مهارات جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات مُتغيرة، ولكي يكون التدريب بهذا الأسلوب فعالاً يجب أن تكون مدة بقاء المدير في الوظيفة كافية لإكسابه خبرات ومهارات جديدة.

على أن لهذا الأسلوب عدّة عيوب منها: أن العمل الإنتاجي يُمكن أن يُعاني من نتيجة التفكك الذي يتسبب عن التغيرات المتكررة، وأيضاً هناك حدود لمقدار المهارة الإدارية التي يُمكن أن تُكسب خلال فترة قصيرة من الوقت، إلى جانب احتمال عدم تعمق المُتدرب في دراسة وتحليل المشكلات الإدارية في الإدارة أو القسم الذي يتصادف وجوده به، ويكتفي بالإلمام السطحي بالعمل.

2. التدريب أثناء العمل: On Job Training:

وهذا الأسلوب قد يكون فعالاً في التنمية الإدارية، ن فلا شيء يُعوّض الخبرة الفعلية التي تُكتسب من مواجهة المشكلات والمواقف على الطبيعة، وإن الاحتكاك بالمشكلات الإدارية المختلفة ومُحاولة حلّها هو أسلوب فعّال في تنمية قدرات المديرين، ولكن هذا الأسلوب غير كاف وحده لمدة المدير بكل ما يحتاجه من معارف وخبرات ومهارات.

3. إسناد مهام خاصة Special Assignment:

وهو أسلوب مرن من أساليب التدريب الإداري حيث يُسند إلى المُتدرب مهام وأعباء خاصة ويُترك له حُرّية مُعالجتها، ومن خلال ذلك يُمكن الحكم على مدى كفاءة المدير في ضوء إنجازه لهذه المهام وفوضه بهذه الأعباء بكفاءة وفاعلية، ومن أمثلة المهام الخاصة، الإشراف على إدخال مُنتج جديد، أو وضع خطة لزيادة التوزيع من مُنتج ما في إحدى المناطق أو تمثيل المنشأة في مناسبات مُعيّنة.

4. لعب الدور Role Playing :

تُعتبر المماريات الإدارية أسلوباً ديناميكياً للتدريب يقوم على إسناد بعض الأدوار لمجموعة من الأشخاص حيث تعكس هذه الأدوار موقف إداري مُعيّن توضّح التصرف الذي تم إتخاذه في هذا المجال.

وفي هذا الأسلوب التدريبي يتم عادة بناء موقف صوري يُمثل نوعاً مُعيّناً من الصراع، ويُمنح المُتدرب دوراً إستراتيجياً في هذا الموقف، مثال ذلك يُعطى للمدير المُتدرب دور رئيس العمل في موقف مُعيّن ويواجه مُشكلة مَرُوس لا يُحافظ على مواعيد العمل، موقفه هذا قد يُؤثر على عدد آخر من العاملين، ولهذا كان على رئيس العمل أن يتصرّف ويُناقش العامل في تصرفاته وسلوكه، ويُعطى لشخص آخر دور العامل، ويبدأ تمثيل الدور بأن يدعو رئيس العمل العامل لمُحادثته في سلوكه وتصرفاته المُعيّنة، ويتم تمثيل الدور تحت إشراف المُدرّب كما تُتاح الفرصة للمُتدربين المُشتركين في البرنامج التدريبي للمناقشة والإسهام بآرائهم.

5- دراسة الحالات العملية Case Studies:

طبقاً لهذا الطريقة تُعرض مواقف ومشكلات إدارية مُعيَّنة واجهها مديرون آخرون في مستويات مُختلفة وفي مجالات مُتعددة مثل الإنتاج أو البيع أو التمويل أو الشراء أو غيرها.

وتُعرض الدراسة جوانب الموقف أو المشكلة التي يُواجهها هؤلاء المديرون، وما حقَّقه من نجاح وما وقعوا فيه من أخطاء، ويتم التركيز على الفهم الصحيح للمشكلة والحلّ المناسب الذي يجب إتخاذه لحلّ المشكلة، وفي هذا الطريق تُتاح الفرصة لكلّ مدير لأن يعرض أفكاره وآراءه، تجاه المشكلة المعروضة، وأن ينتقد أفكار زملائه وآرائهم المشتركين معه في البرنامج، ويُناقشهم، ويتعرّف على معارفهم ومهاراتهم، وإذا كانت طريقة الحالات قد بدأ استخدامها في برامج للتعليم والتنمية الإدارية بواسطة جامعة (هارفارد الأمريكية) إلا أن هناك الكثير من مراكز التدريب والتعليم يتوافر لديها الحالات الخاصة بها لدرجة أنه لا يوجد فرع من فروع إدارة الأعمال وإلا توجد مجموعة مُتنوعة من الحالات الخاصة به.

وعموماً يُمكن زيادة فاعليّة هذه الطريقة في التنمية عن طريق إعطاء المشتركين في حل الحالة بعض المراجع والبحوث العلميّة، وذلك بغرض زيادة معلوماتهم عن العوامل المُحيطة بالمشكلة، وربّما يسمح بالتوصّل لحلول موضوعيّة كما يستلزم الأمر أيضاً تحديد إطار واضح لكيفيّة تحليل المشكلة، حيث قد يتمثّل هذا الإطار في تحديد المشكلة ثم دراسة الظروف المُحيطة ووضع الحلول البديلة ثم تحديد مزايا وعيوب كل بديل واختيار البديل المناسب في النهاية.

والعيوب الرئيسيّة لهذه الطريقة هي أن المناقشة قد تنتهي دون التوصّل لحلول مُحدّدة للمشكلة ممّا يُؤدّي إلى حالة عدم الرضا بين الأعضاء، كما قد يستحوذ على المناقشة عدد مُحدّد من الأفراد على معظم وقت المناقشة، ولا يتركّون الفرصة لغيرهم للتعبير عن وجهة نظرهم، ومع ذلك يُمكن القول بأن هذه الطريقة مُستخدمة على نطاق واسع في البرامج التدريبية كما أن المُدرّب له دور كبير وهام في إدارة نقاش الحالات المعروضة وإشراك الجميع في النقاش.

6. تدريب الحساسية Sensitivity Training:

تهدف هذه الطريقة إلى محاولة تغيير اتجاهات الأفراد وذلك بوضعهم في الموقف الذي يتبين لهم رؤية عيوبهم وانعكاساتهم السلبية على الآخرين، حيث تُبرز أهمية التغيير وضرورته، وعلى الرغم من أن الفرد لازال هو الطرف الذي يُقرر بنفسه ما إذا كان يجب عليه أن يتغير أم لا، إلا أن هذه الطريقة يُمكن أن تُتيح له التعرف على عيوبه من خلال الآخرين فعادة ما يتم اختيار المُدرِّبين بالبرنامج من مُنظَّمات مُتعدِّدة، بحيث يكون الجميع غُرباء عن بعضهم ويتم في بداية البرنامج تقديمهم لبعضهم البعض دون ذكر وظائفهم مع إخطارهم بأنهم سيعيشون ويتعايشون مع بعضهم البعض لمدة أسبوعين بعيداً عن أهاليهم وأصدقائهم ومعارفهم ومنشأتهم، وبذلك تبدأ القيادة غير الرسمية في الظهور لمحاولة شغل أفراد المجموعة بشيء ثَمَّ يعلمونه حتى ينقضي مدة الأسبوعان، ومن خلال التفاعل الذي يتم بين الأفراد يتضح لكل فرد عيوبه وخاصة إذا ما هُوجم أو إذا ما تم عزله عن المجموعة، وبذلك تُصبح الفرصة أمامه للتغيير واضحة إذا أراد ذلك.

7. أسلوب المحاضرة: Lecture:

يُعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التنمية الإدارية ولازال يُستخدم حتى وقتنا الحاضر على الرغم من الاعتراضات التي تُثار حوله لكونه أسلوباً خالياً من عنصر المشاركة بين المُدرِّب والمُتدرِّب، ويُمكن تعريف المحاضرة بأنها عملية تقديم المعلومات والبيانات بشكل يتم إعداده مسبقاً بهدف نقل هذه الرسالة إلى المُتدرِّبين.

8. طريقة الاجتماعات: Conferences:

ويهدف هذا الأسلوب أساساً إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يُمكن الحصول على قبول الأفراد ما لم يتم تعلُّمه، وقد يعتبر البعض هذه الطريقة وسيلة لحل المشكلات وليست أداة للتدريب لأن مثل هذه الاجتماعات عادة ما تعقد حينما تظهر بعض المشاكل الإدارية، حيث يُطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها مناسبة، ولكن بغض النظر عن كون هذه الاجتماعات مُوجَّهة لحل

مشاكل مُعينة إلا أنه يُمكن النظر إليها باعتبارها طريقة للتدريب والتنمية إذا إستُخدم رئيس الاجتماعات مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلّم للأعضاء.

وقد يتم تعديل هذا الأسلوب إلى ما يُسمّى بالاجتماعات المُوجّهة وهي التي تهدف أساساً إلى تبادل المعلومات والخبرات وإلى خلق إتجاهات إيجابية من جانب الأعضاء، تجاه المنشأة ولكي تزداد درجة الإستفادة من هذه الطريقة من برامج التنمية يجب أن يكون موضوع المناقشة معروفاً مقدّماً لجميع أفراد المجموعة، ويجب أيضاً أن تكون هناك مجموعة من الخبرات والأراء المتنوّعة لدى أفراد المجموعة، وألاً يترك رئيس المناقشات الفرصة لشخص واحد أو مجموعة مُحدّدة من الأفراد أن يُسيطر على موضوع المناقشة، وأن تكون هناك سكرتارية تُسجّل الموضوعات التي تُمت مناقشتها وتوزّع على المجموعة.

9. طريقة الخبرة الإرشادية Guided Experience:

ويُقصد بها التدريب في مكان العمل حيث يتولّى الرؤساء تدريب وتنمية المرؤوسين بإعطائهم الخبرة التي تُرشّد إلى أفضل الطرق لإستيعاب العمل، وتمثّل هذه الخبرة في أشياء كثيرة مثل واجبات العمل اليومية، بعض الواجبات الخاصة، عرض المشاكل التي يجب حلها، القيام ببعض البحوث وكتابة بعض التقارير وغيرها.

وبالتالي تُصبح مسؤولية الرئيس محصورة في تقديم هذه الخبرات وتنظيمها وترتيبها بحيث تدرج من الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة حتى يُمكن للمرؤوسين أن يكتسبوا هذه الخبرات بطريقة مُتدرّجة مع مرور الوقت.

10. الإدارة المتعدّدة Multiple Management:

تستخدم بعض المشروعات مدخل الإدارة المتعدّدة كوسيلة للتنمية الإدارية، ويتم ذلك بتشكيل مجلس إدارة مُصغّر بهدف تدريب أعضائه الذين يُمثّلون مديري المُستقبل وتسلّيحهم بالقدرات والمهارات الإدارية التي تُمكنهم من النهوض بالأعباء والمسئوليات الإدارية العليا للمنشأة.

وَيُعْطَى للمجلس الصغير سُلْطَة مُناقِشَة مَوْضُوعَات وَمَشْكَلات مُعَيَّنَة، وَيَرْفَع تَوْصِيَاتِهِ بِشَأْنِهَا إِلَى مَجْلِسِ الْإِدَارَةِ الرَّسْمِيِّ لِمُنَاقَشَتِهَا وَإِتْخَاذِ قَرَارٍ نَهَائِيٍّ بِشَأْنِهَا، وَعَادَةً يَتِمُّ تَغْيِيرَ عَدَدِ أَعْضَاءِ مَجْلِسِ الْإِدَارَةِ الْمُصَغَّرِ سَنَوِيًّا بِطَرِيقَةِ الْإِقْتِرَاعِ الَّذِي يَجْرِي بَيْنَهُمْ وَالَّذِي بِمَقْتَضَاهُ يَخْرُجُ عَدَدٌ مِنَ الْأَعْضَاءِ وَيَحُلُّ عَدَدٌ آخَرُ مَحَلَّهُمْ.

وَمِنْ ثَمَّ يَرَى (ج. أ. كول. G.A.Cole) أَنَّ الْأَسَالِيبَ وَالطَّرُقَ الْمُوظَّفَةَ فِي التَّنْمِيَةِ الْإِدَارِيَّةِ يُمَكِّنُ وَضْعَهَا فِي ثَلَاثِ تَصْنِيفَاتٍ أَسَاسِيَّةٍ كَمَا يَلِي:

1- تَثْقِيفُ الْإِدَارَةِ: مَنَاجِحُ دِرَاسِيَّةٌ لَزِيَادَةِ الْكِفَاءَةِ الْإِدَارِيَّةِ وَالَّتِي تُجْرَى فِي الْجَامِعَاتِ أَوْ الْكُلِّيَّاتِ، وَالْإِحْتِيَاجَاتِ الْمِهْنِيَّةِ الْمُتَنَوِّعَةِ، وَمُسْتَوَى الْعَمَلِ الَّذِي يُعْتَبَرُ خَبْرَةً، وَالتَّرَكُّيزُ عَلَى إِكْتِسَابِ الْمَعْرِفَةِ النَّظَرِيَّةِ.

2- تَدْرِيبُ الْإِدَارَةِ: الْمَنَاجِحُ الدَّاخِلِيَّةُ وَالْخَارِجِيَّةُ، خَارِجُ الْوُظُفَةِ وَالَّتِي تُرَكِّزُ عَلَى إِكْتِسَابِ مَعْرِفَةٍ مُعَيَّنَةٍ وَمَهَارَاتِ الْوُظُفَةِ.

3- التَّعْلِيمُ التَّجْرِبِيُّ: التَّعَلُّمُ عَنْ طَرِيقِ التَّجْرِبَةِ، خَبْرَةُ الْوُظُفَةِ عَادَةً مَعَ مَوْجَّهٍ أَوْ مُرْشِدٍ عِبَارَةً عَنْ رَئِيسٍ أَوْ زَمِيلٍ، وَمُعْظَمُ الْمَدَاخِلِ الْحَدِيثَةِ لِلتَّنْمِيَةِ الْإِدَارِيَّةِ تُرَكِّزُ عَلَى التَّعْلِيمِ التَّجْرِبِيِّ لِلْوُظُفَةِ.

أَوَّلًا: الْأَسَالِيبُ التَّجْرِبِيَّةُ فِي التَّنْمِيَةِ الْإِدَارِيَّةِ:

وَالْأَسَالِيبُ التَّجْرِبِيَّةُ الْأَكْثَرُ إِسْتِخْدَامًا هِيَ كَمَا يَلِي (الخبرة، الموجهة التفويض، المشروعات، دوران الوظيفة) وسوف نُلْقِي الضَّوْءَ عَلَى كُلِّ مِنْهَا بِإِخْتِصَارٍ مِنْ خِلَالِ الْجَدُولِ التَّالِي:

الأساليب التجريبية في التنمية الإدارية

الأسلوب	سماتها	مميزاتها
الخبرة الموجهة	التدخل المخطط للمدير في نصح ومساعدة نائبه لتنمية إنجاز وظيفي فعال يتضمن تعلم الإكتشاف والدعم	مُرتبط بالمتعلم، يُحسن التعاون بين المدير والمرؤوسين، بما يؤدي إلى وجود تغذية عكسية لهم
التفويض	الرئيس يُعطي المرؤوسين سلطة ومسئولية معينة وموارد، ثم يتم قياس الإنجاز.	الفرد قادر على ممارسة المسئولية الحقيقية للتوصل إلى نتائج.
المشروعات	أي مشكلة أو فرصة معينة يتم التعامل معها من خلال الفرد أو الفريق مع إدارة إنتاج وعروض في فترة زمنية معينة.	ربما تُعمم درجة عالية من الالتزام استخدام مهارات حل المشكلة والتفاوض.
دوران الوظيفة	المدير مُلزم بالتنقل بين الأقسام والوحدات الأخرى في فترة زمنية مُحددة	خبرة قيمة تعتمد على الوظيفة أو العمل المُكلف به الأفراد.

ونلاحظ في هذه الأساليب التجريبية التركيز على التعلم أثناء العمل أو الوظيفة، وفي بعض الحالات يكون التدريب خارج العمل أو الوظيفة والذي سوف يكون مطلوباً لتمكين المدير من فهم مختلف أوضاع العمل ومهام الإدارة، وتنفيذ وممارسة دوره في بيئة آمنة.

كما نلاحظ أن أغلبية الطرق التجريبية المستخدمة في مناهج الإدارة موجهة نحو تنمية المهارات الاجتماعية مثل (القيادة، مهارات التأثير والنفوذ، التفاوض) والقليل منها موجه نحو تنمية المهارات الإدراكية مثل (تحديد المشكلة - تحليل المشكلة.... الخ) وعلى أية حال هناك طرق تجريبية أخرى نستطيع وصفها باختصار في الجدول الآتي:

الأساليب التجريبية في التنمية الإدارية

الأساليب	السمات البارزة	المميزات
تمرين الجماعة	تُكلف الجماعة بمهمة وحدود معينة، النتائج المحققة والعملية التي مارسوها سوف تُختار الجماعة والموجه أو المرشد.	تركيز مُحدد للأنشطة المهمة ومستوى المناقشة، مفيدة للقيادة وبناء الجماعة والفريق.
لعب الأدوار	الأفراد يأخذون دور وخبرة غن طبيعة التفاعل الشخصي الذي يكون محدود أو مطلق.	يتعلم المشاركون أن يفكروا ويُجربوا الشخصية من خلال لعب الأدوار.
تدريب الحساسية	يتم إختيار تمارين الجماعة التي حدثت والعمليات من خلالها في الجماعة ويكون التركيز على تفاعلاتهم كما يتطلب حذر من المدرب.	يُمكن الجماعات من إكتشاف العلاقات الشخصية والمشاركة في المشاعر.
دراسة الحالة.	الحساب الحقيقي أو التخيلي للمشكلة التنظيمية يتم دراسته بواسطة الفرد أو جماعة صغيرة بوجهه نظر تجاه تشخيص الموقف أو عرض حلول.	يُقدم نقطة مُركزة لتنمية المهارات التحليلية وحل المشكلة.
تفكير بارع	يتطلب من الجماعة أن تقترح طُرقاً للتعامل مع قضية أو مشكلة لا يتم عمل مناقشة أو تعديلات للإقتراحات حتى إكمال القائمة كُلها.	أثبت أنه وسيلة فعالة لخلق أفكار جديدة وإقتراحات مُبتكرة.
تمرين التظاهر.	وهي خليط من دراسة الحالة مع لعب الأدوار، تُعطي المشاركين سيناريو واضح ومفصل ونطلب منهم أن يتخذوا عدداً من القرارات في وقت محدود.	كنوع من لعب الأدوار المتوسع، يُمكن أن يُولد العديد من مواقف الحياة الواقعية فهو مفيد لتنمية مهارات التفاوض وصنع القرار.
المعامل.	وهي تمارين عملية يعمل المشاركون من خلالها عملاً معيناً يركز على مُشكلات الجماعة.	يُقدم الفرصة للمشاركة في الأفكار والمشكلات اليومية الواقعية، وهو مفيد عند عمل أنظمة للخطط.

وهذه الطرق تُحاول أن تتغلب على المشكلة التي عبّر عنها "شين" بقوله أن جُهد التدريب يُواجه مُشكلة ليس فقط مُشكلة كيف تُعلم موظفين جُدد خصوصيات وظيفة مُعقدة لليوم، لكن أيضاً كيف تخلق موقف تعليمي يستطيع الموظف من خلاله أن يُطور قُدراته الأخرى لكي يُعدّ نفسه للمستقبل.

الفصل السابع

إدارة التغيير كمدخل لإعادة بناء وتنمية قدرات للمنظمات غير الحكومية

• مقدمة.

• التغيير المفهوم والمضمون.

- إدارة التغيير.
- إدارة التغيير وأكاجت للتغيير.
- متطلبات إدارة التغيير.
- أنواع التغيير.
- من نماذج التغيير.
- الإعتبارات التي يجب مراعاتها عند تطبيق مفهوم إدارة التغيير.
- كيف يمكن تحقيق الإلتزام بالتغيير في المنظمات؟
- كيف نتجاوز عن الصعاب والمعوّقات التي تعترض طريق التغيير؟
- دور الإدارة في مواجهة التغيير.
- فعالية إدارة التغيير.

الفصل السابع

إدارة التغيير كمدخل لإعادة بناء وتنمية قدرات للمنظمات غير الحكومية

مقدمة:

المجتمعات كلها مرّت أو تمرّ بمراحل تغيير أو ربّما يحدث لها مثلما يحدث للحيوانات حيث تفشل في التكيف مع الظروف والمستجدّات ثمّ يُؤدّي إلى إندثارها (إنقراضها) والتاريخ خير شاهد على ذلك، حيث كانت هناك حضارات باهرة مثل الرومانية، الأغريقية.. سادت لفترات ثمّ إندثرت.. وغالباً عندما تصل أيّ حضارة إلى صعوبة التكيف مع المتغيّرات الجديدة، فهنا تختفي تدريجياً تلك الحضارات، ونحن سوف نستعين بنفس الفكرة ونطبّقها على المنظمات فهي إما في صعود أو في هبوط يصل بها لحدّ الإنذار.

والتغيّر سُنّة من سُنن الحياة... يُحيط بنا من مُختلف الجوانب، الكلّ يتغيّر... أفراد أو منظمات، وبطرق ووسائل عديدة.. وطبيعة الإنسان أنّه يسعى دائماً للجديد، ومن هنا أهتمّ كثير من الكُتّاب باللقاء الضوء على سلوك الأفراد والمجتمعات وعلى المنظمات ككلّ.. بحثاً عن الحلول المناسبة لما تُواجهه المنظمة من مُتغيّرات أو تغييرات جديدة.

ولما كان التغيير ظاهرة شائعة بين الأفراد والمنظمات، فالمديرون يقعون تحت ضغوط مُتعدّدة تحتاج إلى توجيههم وتنميتهم بطريقة تؤهلهم للتعامل معه بكفاءة، فالصراع في المنظمات (بين الأفراد والأقسام المجالات الوظيفية ومجموعات الموارد البشرية) على أشدّة والضغوط البيئية الخارجية بما في ذلك الصراع بين المنظمات وبعضها البعض تستدعي وجود مهارات وتنظيمات إدارية جديدة.

التغيير.. المفهوم والمضمون:-

وتتعدّد مفاهيم التغيير ونماذجه ووجود تحدّيات مُستقبلية تستدعي ضرورة إتقان المدير لأبعاد عملية إدارة التغيير (من هذه التحديّات التنافس على المُستقبل والتوجّهات الإدارية الجديدة كهندسة العمليات وإعادة الهيكلة، وخصائص المنظمات

الجديدة، وإدارة الجودة الكلية وتحالف الكفاءات المحورية) وهذه المفاهيم لها دلالاتها كنماذج للتغير المتوقع في منظمات المستقبل.

والتغير قد يكون مغلقاً يصف موقفاً يُمكن التنبؤ فيه بكافة أبعاد السلوك المُستقبلي بدقة، وبمجرد معرفة الأبعاد المؤثرة على السلوك ونمط التغير المطلوب مُستقبلاً يتم تحديد السلوك المُستقبلي من خلال تحديد السبب والأثر، وقد يكون التغير مفتوح البداية والنهاية حينما يكون السلوك والنتيجة غير معروفين، وقد يكون احتمالياً باستخدام الاحتمالات.

وقد يترتب على التغير شعور بفقدان الرقابة والتحكم وتقادم بعض المهارات، وقد ينتج عنه آلام ومخاطر، ولكنه قد يؤدي إلى مكاسب حيث يُمثل أحياناً فرصة للتحدي والإثارة والإصلاح وتوجيه رسالات جديدة وبالتالي يُمثل فرصة وتهديداً وقد يُسبب قوّة وضعفاً في نفس الوقت.

ولا ينبغي أن يبدأ التغير من أدنى المستويات الإدارية أو الوسطى فقط، بل يجب أن يشمل مختلف إدارات وأجزاء المنظمة، وذلك لأن الإخلاص والولاء من الصعب خلقها لدى المرء، فبعض المنظمات تعتقد أن التغير يعني الحصول على موارد بشرية جديدة من السوق، وإجراء تطوير طفيف في مستوياتها الإدارية التقليدية ناسية أن طبيعة البشر هي مقاومة التغير، لذلك يجب زرع أو غرس فضيلة التغير بين جميع العاملين في المنظمة.

وقد لا ينبع التغير بالضرورة من عوامل خارجية بل قد ينبع من الداخل مثال ذلك، إهتمام المنظمة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية محاولة أن تضع لنفسها حد تنافسي تقف أو تصل إليه، والبحث عن سلع أو منتجات جديدة، أو السعي إلى إدخال تكنولوجيا جديدة.

ويعتقد مورجان أن المنظمات في حاجة ماسة للتركيز والإهتمام بحدود التغير لديها والتي تُمثل لها بمثابة جرس إنذار أو علامة تحذير من أنها قد دخلت منعطفاً خطيراً في نشاطها.

ومن ثمَّ يُمكن تعريف التغير Change وحسب مقولة كانتر "kanter" بأنه "عملية تحليل للماضي والحاضر لشق الطريق للمستقبل، كما يتضمن الحركة أو الانتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة المرغوبة مُستقبلاً".

وتبدأ هذه العملية:

- 1- الوعي وإدراك بأهمية وضرورة التغير.
 - 2- وتحليل هذه الحالة.
 - 3- ومعرفة العوامل الناشئة التي دعت لها، مع ضرورة تشخيص تلك الأوضاع.
 - 4- معرفة الظروف المتعلقة بالموقف الحالي.
 - 5- إتخاذ جُملة إجراءات وتصرفات للانتقال من هذه الحالة للوضع الجديد.
- لذلك فإدارة هذه العملية هي أخرج مراحل التغير ذاتها، من تعامل مع المشكلات الناجمة عن التغير وطرح حلول لها، ومن هذه المشكلات:

- 1- مقاومة التغير.
- 2- اضطراب وعدم استقرار.
- 3- إجهاد عالي.
- 4- سوء توجيه.
- 5- صراعات.
- 6- فقدان الوقت.

ولذلك على إدارة المنظمة أن تتوقع مثل تلك المشكلات وأن تعمل على تلافيها.

إدارة التغير:

ثمة أموال طائلة تُنفق على التدريب الإداري وطلب الاستشارات بفرض إيجاد أفضل الطرق لكيفية إدارة التغير بكفاءة وفاعلية، وكل ذلك وصولاً للقضية الأساسية:-

ما هي التغيرات المناسبة للجماعة داخل المنظمة؟ وكيف نتأكد أن التغير المنشود قد تم؟

إن أفضل طريقة لإدارة التغير تتمثل في:-

1- أن نتوقع أشكال التغير أو أنواعه والتي يمكن أن تحدث ونخطط كيف نتصرف معها، وربما نُنمّي خِططاً إحصائية للإعتبارات المحتمل حدوثها، وهذا يتطلب مديراً لديه رؤية إدارية جيدة، بحيث تكون لديه القدرة على توقع فرص المستقبل وصعوباته وتخطيط العمل.

2- وأن ندرك أن التغير قد يُسبب تحولات درامية داخل المنظمة قد تبعد بسببه عن أهدافها، وحالياً معظم المنظمات تربط بين التغير والتطوير في تكنولوجيا المعلومات.

3- أن نسعى إلى:-

أ- زيادة الوعي التنظيمي بالتغير.

ب- خلق مناخ مناسب تكيف فيه المنظمة مع عوامل التغير.

ج- إزالة عوامل الصراع أو النزاع داخل المنظمة.

د- تسهيل عملية صنع القرار داخل المنظمة.

هـ- السماح للعاملين بالمشاركة في إيجاد الأهداف الموضوعية.

و- تحسين طرق العمل الجماعي داخل المنظمة من خلال ورش العمل وغيرها.

ونهدف من ذلك إلى إجراء التغير بأسلوب يعتمد على التخطيط المسبق لعوامل أو مسببات التغير، بحيث تستطيع المنظمة بعد ذلك إجراء تكيف أو توافق مع تلك المسببات (سواء خارجية تتمثل في الأسواق الخارجية، وظهور فن إنتاجي جديد) أو سواء داخلية في المنظمات ذاتها، وفيما يتعلق بالعوامل الداخلية غالباً ما تستعين المنظمة بالعلوم السلوكية لتخطيط تلك المتغيرات.

4- مع أهمية أن ندرك أن التغيير لا يُرى فقط من أعلى لأسفل، إنما يتم كذلك من خلال تفهم البشر بأن سلوكياتهم في حاجة بدورها للتغيير.

ولذلك فأهم أهداف إدارة التغيير هي:-

أ- خلق الالتزام في المنظمة تجاه ضرورة التغيير.

ب- معرفة وتحليل مكانة المنظمة وخط سيرها.

ج- معرفة كيفية الاستفادة من مواردها البشرية.

إدارة التغيير والحاجة للتغيير:

يعرف كورت لوين Kurt Lewin ميكانيزم إدارة التغيير بقوله أنها:

1- عملية غير جامدة، تستهدف تبديل الأوضاع المستقرة المتوازنة الحالية، بأوضاع أو سلوكيات وإتجاهات جديدة.. لذلك ينبغي تحفيز الناس تجاه عملية التغيير قبل البدء فيها.

2- التغيير... خلق أو تطوير إستجابات جديدة في ضوء المعلومات الجديدة.

3- تجميد الأوضاع الجديدة أو إستقرارها.. من خلال إقناع الناس بها.

ويُقرّر "ريتشارد Ritchard Beckhard" أن الحاجة للتغيير قد تَتم وتَنجُم عن عوامل خارجية، تُرغم إدارة المنظمة على إتخاذ قرار بشأن التغيير، بحيث لا يدع لها خياراً سوى ذلك (وقد تكون هذه العوامل أو القُوى داخلية)، ومن العوامل الخارجية، المنافسة الشرسة، التغيير في السوق، الموارد المتاحة، تطورات تكنولوجيا حديثة، أولويات إجتماعية، تشريعات جديدة.

ويرى بيكهارد أن التغيير يتم من خلال:-

أ- تشخيص المشكلات الضرورية.

ب- وضع الأهداف، وتحديد الحالة المستقبلية للمنظمة بدقة.

ج- تحديد أنشطة التحول المطلوبة ودرجة الإلتزام بها.

د- تنمية وتطوير إستراتيجيات وخطط للتنفيذ للوصول للتغيير المطلوب.

وفي النهاية، يؤكد على أن التغيير ليس عملية مُتتابعة بهذه الصورة.

ويرى "فاليري ستيوارت Valerie Stewart" أن الحاجة إلى التغيير يجب أن نتوقعها ونستعد لها، ويُوحي بضرورة معرفة آراء القادة داخل الجماعات بالمنظمة تجاه التغيير، كما يرى أن تغيير إتجاهات الناس مثلاً، لا يكون بتغيير الأفراد بقدر ما هو عملية إقناع هؤلاء الأفراد، وخلق الظروف المناسبة للإتجاهات الجديدة المرغوبة، وبذلك يُمكننا التوصل لسلوكيات جديدة (وأن التغيير النهائي رهن للتغيير في إتجاهات هؤلاء للناس).

ويخلص هذا العالم في النهاية للقول بأن:-

الحاجة للتغيير.. رهن بالوقت المناسب، وبالمكان المناسب والكيفية المناسبة، وأن أي إجراءات للتغيير لن يكتب لها النجاح مالم تُصادف توافر الظروف المناسبة.

وتُلقي "روزايث موس كانتر Rosabeth moss Kanter" الضوء في مؤلفها الشهير "سادة التغيير change Master" عام 1984 على العوامل البيئية والقيادية المرتبطة بعملية التغيير أو المؤثرة عليها، وهي تنتهي بالقول بأن التغيير التنظيمي رهن بإدراك الإدارة للبيئة المحيطة بها وليس بالضغط البيئية فقط، ولكي تبدأ عملية التغيير من وجهة نظرها لا بُد وأن تشمل مُراجعة دقيقة وتفصيلية للماضي والحاضر، والبحث عن المعلومات المناسبة، والموارد الملائمة، ودعم الخبراء، كما أنها تطرح منهجاً واقعياً للتغيير في مؤلف لها سنة 1989م تحت عنوان "عندما يتعلم العمالقة الرقص" "when giants learn to dance" تُركّز فيه على عدم الإستقرار البيئي، والحاجة إلى الوصول إلى بيئة أو مُنظمة مرنة أكثر تطوراً، بما يترتب عليه ذلك من رفض للبيروقراطية، وتخفيض العلاقات بين الأطراف في المنظمة، كما قُتم بمفهوم ثقافة المنظمة ودورها في التغيير.

كما يرى "توم بترز Tom Peters" أن عملية التغيير تتم عندما تصل المنظمة لحالة

من عدم الاستقرار والإضطراب, وعدم التيقن, ويصل لحد القول بأن التغيير لا يبدأ إلا بالإقتناع الداخلي لدى كافة المستويات الإدارية بحتمة, وبضرورة مشاركة مختلف الأطراف العاملة في تلك المنظمة في تلك العملية, ولا يُشترط أن يتم التغيير مرة واحدة, فهو هنا مادة يومية, والطريق إليه مُمهّد وملئ بالخبرات والتجارب التي لا حصر لها.

ولقد كتب "جون هارفي جونر John Harvey Joner" أن الإدارة تعني في مضمونها السعي للتغيير وعلّق على إدارة التغيير بقوله:-

1- أن عدم الرضا هو الدافع دوماً لإجراء التغيير, وأن الحد من عملية التغيير هو سبب الخوف, والجهل من المستقبل.

2- أنه يجب التركيز على أهمية فترة التغيير وليس الإتجاه للتغيير.

3- أنه لا يجب أن تسأل الناس حول الحاجة للتغيير بل عن المخاطر الناجمة عن عملية التغيير.

4- أن مهمة القيادة التأكد من خطورة الحالة الراهنة وأهمية ضرورة الانتقال لما بعدها.

5- أن الفخر بالإنجاز, يجب أن يكون دافعاً للتغيير بعد ذلك.

6- أن المنظمة عليها مسؤولية مُطلقة, حال رفض إدارتها إجراء التغيير.

7- أن أهداف المنظمة هي المحصلة النهائية من وراء التغيير.

وفي مؤلفة الشهير "زمن اللامنطق in the Age of unreason" يُركّز "تشارلز هاندي Charles Handy" على أن التغيير هو في مضمونة عملية تعلم, كما أنّه عملياً إعادة صياغة أيضاً, يتطلب ضرورة القدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة, كما يرى أن التغيير هنا يعتمد على المناخ التنظيمي, كما أن الهدف هنا هو تنمية وتطوير القدرة على التعلم.

كما يرى "ريتشارد باسكال Richard Pascale" أن عدم التوازن يُمكن أن يكون

إستراتيجية جيّدة للبقاء, وأن التغيير هنا بمثابة طارئ جديد أو إختلاف في بيئة المنظمة, أو عن طريق طرح وجهات نظر جديدة, كما يُدافع "باسكال" عن ما يُسمّيه بالتباين الداخلي, ويرى أن منهجه للتغيير يتضمّن التوافق بين المتغيرات الخارجية والإختلافات الداخلية في المنظمة, وأن ذلك التوافق سوف يخلق حالة إضطراب في المنظمة تنمو بها ناحية التغيير.

ولقد قامت وجهة نظر كل من "بيتر Betr, ايزنستات Eisnestat" وسبكتور Spector تجاه التغيير, على إستفسار مُؤدّاه لماذا لا ينتج تغيير عن برامج التغيير الموجودة؟ وهل تلك البرامج قامت فعلاً على نظرية التغيير؟ وهل التغيير في الإتجاه ينجم عنه تغيير في السلوك موازي له؟ ووفقاً لهذا النموذج فإن التغيير هو إختلاف في الخبرات والتجارب.

ويتفق هؤلاء على أن سلوك الفرد يتشكّل خلال الأدوار التي يُمارسها في المنظمة, وأن أفضل أداه لتغيير سلوك الفرد هو من خلال تغيير موقعه أو السياق التنظيمي له (أدوار ومسئوليات جديدة) وهذا بدوره يفرض عليه مواقف جديدة ينتج عنها إتجاهات مُغايرة وسلوكيات مُختلفة بالضرورة.

ويُصيغ هؤلاء الباحثون نموذجاً لإدارة التغيير مُكوّن من ستة خطوات هي:-

- 1- تعبئة الناس للإلتزام تجاه التغيير.
- 2- تطوير رؤية مُشتركة تجاه التغيير.
- 3- تشجيع الإلتقان والرضا تجاه التغيير.
- 4- إحياء النظرة التغييرية بين مُختلف إدارات المنظمة.
- 5- تأسيس تلك الرعة بصفة رسمية.
- 6- تعديل وعرض الإستراتيجيات الموجودة لتستجيب لعملية التغيير.

وأجرى كلاً من "أندرو بيترجرو Andrew pattigrew" ووايب R. Whipp دراسة على سبع منظمات بريطانية, أوضحوا من خلالها أن هناك سمات ضرورية لتحقيق التغيير التنظيمي وهي:

- 1- ضرورة بناء المناخ المناسب التي تسير من خلاله المنظمة في طريق التغيير.
 - 2- هيئة المنظمة للتغيير قبل البدء فيه.
 - 3- إجهاض أي مقاومة أو سلبات تُعيق التغيير.
 - 4- توزيع المسؤوليات بين جميع المستويات الإدارية تجاه التغيير.
 - 5- تحديد الأهداف من وراء التغيير بدقة من خلال إرساء نسق أو ميكانزم إتصال قوي يربط كافة إدارات المنظمة بعضها البعض.
- ويُحدّد "دون يونج Don young" في مقالة له عن التغيير وإدارة الأفراد، أربعة إستراتيجيات يُمكن بها إجراء التغيير وهي:-
- 1- التحوّل..سعى المنظمة الدؤوب لتحديد الفرص المتاحة لها، والمخاطر التي قد تعترض طريقها، والإستعداد لديها لإجراء التغيير.
 - 2- إدارة الأزمة..حيث تُركّز الإدارة في هذه الإستراتيجية على مخاطر الإفلاس والتصفية، أو أية مخاطر تُهدّد وجودها في السوق ثَمّا يُعجّل بالتدخل لإجراء التغيير.
 - 3- التحوّل الهادئ..وهنا تكون المنظمة مُستقرّة بيئياً وتنظيمياً إلاّ إن الإدارة مع ذلك تسعى للتطوير والتنمية والأفضل دائماً.
 - 4- البناء..وهنا يكون لدى المنظمة بنية قويّة، ونجاح في أعمالها.. ولكنّها تسعى رغم ذلك في توسعة وتطوير مجال عملها في المدى الطويل، ثَمّا يدعوها لإجراء تغيير بصفة مُستمرة.
- وفي ضوء خبرات يونج فهو يعتقد بأن العناصر الفعّالة في أي عملية تغيير هي:-

- 1- وجود إتفاق بين جميع المستويات الإدارية على أهمية التغيير.
- 2- وجود فهم جيّد لإستراتيجية التغيير المُتّبعة وإحتمالات تعديلها في المُستقبل.
- 3- الشعور الجيّد بالمنظمة، ومشكلاتها، ومدى حاجتها فعلاً للتغيير.

4- فهم كامل لعوامل خطة التغيير وأسبابها.

5- ضرورة توافر الإدراك والفهم الكافي بأهمية التغيير لدى الإدارة العليا، مع توافر المهارات التي تمكنهم من متابعة ذلك.

متطلبات إدارة التغيير الناجح:

التغيير يحتاج إلى قوة لتحريك الأفراد والموارد إلى الموضع المرغوب، ويسبق ذلك بالطبع تحديد أبعاد التغيير وبناء الدعم والتحالف مع الزملاء والرؤساء، ويحتاج التغيير الناجح إلى توفير معلومات مناسبة وحرية التصرف لمن سيحدثون التغيير وإلزامهم به، وإلى إشراك المعنيين بالتغيير في كافة مراحله وتحديد الوسيلة المناسبة للتغيير ودمج الأفراد في فريق واحد، وتحقيق إتصالات فعالة لتذليل العقبات التي تقف أمام التغيير.

كما يحتاج التغيير إلى وجود إلتزام الإدارة العليا بالقيم الجديدة والضغط من أجل تحقيقها وإلى توافر قيادة رمزية تمثل قدوة حسنة، وإلى تحفيز الموظفين (وأحياناً إلهاء خدمة من لا يمكنه التفاعل مع النماذج الجديدة) أي تغيير عضوية المنظمة.

ويتفق معظم الكتاب على أن النجاح في إدارة التغيير يقتضي مراعاة مايلي:

1- تحديد إستراتيجية المنظمة في التغيير من خلال تقييم علاقة التغيير بالأهداف المستقبلية وأولويات المنظمة وأثره على أجزاء ومكونات المنظمة.

2- تحقيق مرحلية التغيير Phased Change بجعله على مراحل تبدأ بإدراك الحاجة إلى التغيير ثم إحداث التغيير ثم الاستقرار.

3- التداخل والمشاركة بين المعنيين بالتغيير وذلك من أجل الحصول على الإلتزام.

4- تغيير سلوك الأفراد والجماعات وكذلك ثقافة المنظمة كي تتناسب مع ظروف التغيير.

5- الإهتمام بوكلاء التغيير، وهم الذين في المواقع التنظيمية حالياً أو الذين سيتولونها

مُستقبلاً (مثل أعضاء الإدارة العليا ومديرو الإدارات ورؤساء القطاعات والمستشارين).

6- تأهيل المديرين بخصائص تؤهلهم لإدارة التغيير بنجاح مثل استخدام العلاقات الشخصية والتأثير في الآخرين بعيداً عن الاعتماد على خطوط السلطة التقليدية، وكذلك القدرة على التحالف مع الآخرين لتحقيق التغيير التنظيمي.

7- مراعاة التغيير والتحوّلات البيئية من خلال مراقبة توجهات المنافسين التقليديين وتحليل الحاجة إلى التجديد من أجل مُسايرة العصر، وكذلك تحديد نقاط القوة المحورية، هنا يجب تحديد المتغيرات الإستراتيجية موضع التغيير بما في ذلك القيم التنظيمية المحورية والمخاطر الواجب تحاشيها والمتغيرات الحرجة للإدارة.

فالمخاطرة الإستراتيجية مثلاً ترتبط في تحليلها برؤية الإدارة العليا للمستقبل وبكيفية تطوّر المنظمة، وهذا يؤدي إلى رفع معدل عائد الإدارة ، Achieving Return on Management من خلال رفع كفاءة استخدام وقت الإدارة العليا وإنتابها مع إستكمال ذلك بتكوين المجموعات الخاصة وتحقيق توقّعات الموارد البشرية.

8- مراعاة درجة النمو التنظيمي ومدى ملاءمته للتغيير المطلوب.

9- مراعاة الأبعاد المتعلقة بقوة الأطراف المعنية بالتغيير: فالقوة تنبع من العلاقات التي تنمو عبر الزمن بين الأفراد والجماعات التي تُحدّد كيف يُؤثر شخص ما على غيره أو يستجيب له، بالنسبة للإختبارات التنظيمية، وهي بالتالي تُمكن الشخص أو الجماعة من جبر الآخرين لعمل شيء ما حتّى وإن كانوا لا يرغبون فيه.

وهذه القوة تتحدّد في درجة اعتماد الآخرين على الشخص، أو سيطرته على الموارد، أو إستحواذه على المعلومات أو إتصالاته، أو دوره في القرارات الرئيسية بالمنظمة أو الإمتيازات التنظيمية الممنوحة له، وتأثير الفرد على مستقبل الآخرين والأدوات الرئيسية للقوة هي المعلومات (بيانات، ومعرفة فنية، وذكاء سياسي، وخبرة) والموارد (أموال، ودعم، وإعتماد، وشرعية).

والقوة هي القدرة على التأثير على الأفراد والجماعات والقرارات والأحداث، ويمكن الإستحواذ عليها من خلال السيطرة على المكافآت الإيجابية Reward power أو إمتلاك وسائل القوة الجابرة coercive power التي تعني توقع العقاب إن لم يتم الإلتزام بأوامر المدير، أو القوة الشرعية legitimate power وتعكس السيطرة الناتجة عن السلطة الرسمية الشرعية ثم قوة التحكم في المعلومات Control of information power أي معرفة ما لا يعرفه الآخرون.

والقوة تؤثر على تنقيح ومراجعة الغرض التنظيمي لبناء الإجماع أو تصميم ظروف مناسبة لظروف قيادات صف ثاني أو تقييم عملية توزيع العوائد على أعضاء المنظمة، ويحدث صراع القوة السياسية داخل المنظمة بين الأفراد أو المجموعات على مستويات متعددة وغالباً ما يكون تكتيك أو مناورة كل مجموعة متأثراً بمواقفها في الخريطة التنظيمية، وهذا الصراع قد يكون من أجل إحلال المديرين الحاليين بمديرين جدد أو صراع شامل مع إدخال أصحاب المصالح الخارجيين، ثم قد يؤثر سلباً على الإنتاجية نتيجة للنظر إلى المصالح الشخصية دون النظر لمصلحة المنظمة.

ضرورة الإتفاق حول الحاجة للتغيير:

لكي نحدث تغييرات ملموسة في أي منظمة يجب أن تُقرّر الإدارة العليا لذلك وتقبله وتفهمه، وأن ينبع التغيير كحاجة ضرورية لا غنى عنها ووفقاً لرأي Schein فلا تغيير بدون تحفيز وحاجة لذلك التغيير، وأن يُدركوا جيداً المطلوب من وراء ذلك التغيير وأن يتعلموا كيفية نمط الإدارة المطبق، ولذلك يجب أن تُتاح الفرصة للكوادر الإدارية الأخرى في تعلم مهارات جديدة تتفق مع طبيعة التغيير الجديد وكيفية العمل الجماعي، ولقد لوحظ أن منظمات عديدة تبدأ ببرامج التغيير بها دون التعرف على متطلبات التغيير الحقيقية، لذلك يمكن القول أن برامج التغيير غير القائمة على تخطيط حقيقي يكون لها الفشل لغياب الإلتزام والثقافة التنظيمية وراء ذلك.

لذا نؤكد على أن التغيير كإستراتيجية هي عملية مُستمرة وإن كان إستمرارها وتواصلها عملية عسيرة وشاقة، من أجل ذلك ينبغي دوماً إستمرار عائد تقييم ما تم إنجازه من برامج التغيير ونتائج تلك الإنجازات.

أنواع التغيير:

يرى ميشيل أرمسترونج Micheal Armstrong أنه بصفة عامة يوجد نوعان رئيسيان للتغيير هما: -

1- تغيير إستراتيجي:

ويهتم بالقضايا طويلة الأجل التي تعترض طريق المنظمة, قضايا النمو والجودة, الابتكار, النسق القيمي لدى الأفراد, حاجات العملاء, وأنماط التكنولوجيا المستخدمة, ويؤثر هذا النوع من التغيير على الموقف التنافسي, والأهداف الإستراتيجية للمنظمة, ويتطلب إجراء تغيير في سياسات البيع, والإنتاج, والتسويق, ويجرى ذلك النوع من التغيير بالنظر للأوضاع الخارجية, الإقتصادية والبيئية المحيطة بالمنظمة, في ضوء علاقاتها الداخلية, ومواردها, قُدراتها, ثقافتها, بنيتها, وأنساقها... ولذلك فنجاح ذلك النوع من التغيير يتطلب فهماً عميقاً للعوامل سابقة الذكر, ونجاح المنظمة في إدارة التغيير يرتبط بدوره بقدرتها على حشد وإدارة الموارد سواء مادية أو بشرية.

ويُحذّرنا "وايب whipp" بُناءً على بحوث أجراها, من أن عملية التغيير الإستراتيجي لا تتم بسهولة ومباشرة كما نتوقع, ولا تتم على مراحل مُرتبة.. فغالباً ما يُصاحب ذلك التغيير تحولات وتهديدات لأوضاع إستقرت في المنظمة, بل قد يُحيط بها الغموض أحياناً... وقد تستمد أساسها من أوضاع سياسية أو إقتصادية أو إجتماعية تفرض نفسها على المنظمة.

2- التغيير العملي-الإجرائي:-

ويرتبط هذا النوع من التغيير بالأنساق الجديدة, بالإجراءات, والبنىات, والتكنولوجيا, والتي لها آثاراً فورية على إجراءات العمل في المنظمة أو على جزء منها.. كما أن تأثيراتها على الأفراد أكثر بكثير من التغيير الإستراتيجي.

3- وهناك من يرى أن التغيير إما أن يتم:

أ- بصورة حتمية.

ب- أو أن يكون تغييراً مفروضاً.

والفرق بينهما هنا في كثافة المشاعر المرتبطة بذلك التغيير، والوقت المُستغرق في التفكير فيما يتم تغييره، وعندما يُفرض التغيير (بدلاً من حتميته) فإن تلك المشاعر غالباً ما تكون حادة أو مُتطرفة، إلا أنه على الإدارة أن تتعامل مع تلك المشاعر بطريقة جديّة.

وهناك مَنْ يرى أهميّة وضرورة الاهتمام بالتغيرات البيئية والتي سوف تُؤثر على المنظمة وخاصة إحتياجاتها وإستخدامها للموارد البشرية الآن ومُستقبلاً، بإعتبار أن العنصر البشري أحد العناصر المُهمّة في تحديد إمكانية إنجاز الخطة بشكلٍ أو بآخر.

ومن ثمَّ يحددون أنواع التغيير البيئي في الآتي:

1- التكنولوجيا الجديدة: وتأثيرها في المُنتجات المُحتملة، تصميم المُنتج، في طرق التصنيع، المواد الخام والتكاليف، وتأثيرها في تكنولوجيا المعلومات وميكنة الأعمال.

2- نشاط المنافسين وعولمة الأسواق: التغيير في سلوكياتهم، وإستراتيجياتهم، والتي تُغيّر موقف السوق.

3- إتجاهات الإقتصاد: تغيّرات مستويات التضخم والأجور والعوامل الجغرافية والإحصائيات الإقتصادية، ومُعدّلات الفائدة، وتكاليف الرعاية.

4- القوانين والتشريعات: الأحكام والقواعد التي تحمي حرية التصرف، وتغيّرات الضرائب التي تُؤثر على التكلفة الرَبحيّة.

5- العوامل الديموجرافية: تغيير التركيبة العمرية للسكان وقوّة العمل، أعداد الخريجين، تركيبة قوّة العمل (ذكور- إناث) وغيرها.

6- القيم الإجتماعية: التغيرات في المجتمع ومواقفه من العمل، والسلطة، والمشاركة، ونوعيّة الحياة، والإلتزام الإجتماعي للعمل بالأخلاق، الحرّية في الإختيار، مُعدّلات الجريمة، الضعف، إستخدام المُخدرات، إنخفاض مُعدّلات الزواج، إرتفاع مُعدّلات الطلاق... الخ.

7- الطاقة: مصادر الطاقة، التلوّث الناتج عنها، أنواعها، تأثيرها على الموارد البشرية، وتكاليف الطاقة.

8- تلوث البيئة: التغير في موقف المجتمع من التلوث، التكلفة العالية، آثار التلوث، الرقابة على التلوث، الاهتمام السياسي والإعلامي بقضية التلوث، مدى مقابلية المنظمات للمعايير البيئية والتي سوف تصبح أكثر تشدداً، الأمن الصناعي وصحة العاملين، وجماعات الضغط المختلفة كجماعات الخضر، وجماعات مُحاربة التدخين، وجماعات مُحاربة الآثار الضارة للطاقة النووية.... الخ.

ومن ثم، فإن التلوث البيئي يتوقع أن يكون ظاهراً في قائمة المشاكل التي يتعرض لها المديرون، وخاصة أنه من القضايا التي صارت تشغل بال معظم الحكومات.

نماذج التغير:

قد يتم التغير من خلال قيام الإدارة بتحديد رؤية مستقبلية ثم تُجبر الآخرين من خلال سلطاتها على إتباعها، وقد يتم من خلال إيجاد ثقافة مناسبة لتحقيق التغير المستمر، وهذا يقتضي تحليل القيم التي تحكم السلوك وإكتشاف الفروض التي تحكم طريقة فهم وشعور وتصرف أعضاء المنظمة، ويمكن أن يتم تغيير النظام الثقافي من خلال وجود رؤية استراتيجية طويلة الأجل لما يجب أن تكون عليه ثقافة المنظمة، هذه الرؤية تُحدد غرض واتجاه التغير الثقافي.

ونموذج التغير المشار إليه هنا يعتمد على أفكار Basu-wright ويتكوّن النموذج من أربع خطوات هي:

- 1- البداية.
- 2- التحليل الذاتي
- 3- إحداث التغير.
- 4- التغذية المرتدة.

1- البداية:

والخطوة الأولى هنا تقع على عاتق الإدارة العليا في إتخاذ القرار المصري بشأن إقرار برنامج أو سياسات تغييرية... وغالباً ما تلجأ العديد من المنظمات لإتخاذ مثل تلك

القرارات وإستشعارها بأن وجودها محل شك وتحت تهديد مخاطر عديدة، ولذلك فإن أي برنامج أو سياسة تغيير جديدة تتطلب:

1. ضرورة الإلتزام الكامل به.

2. إعداد وتخطيط جديدين له.

وتحتوي تلك المرحلة على ثلاث خطوات رئيسية هي:

أ. مدى الحاجة لإجراء تغيير:

فمن الأهمية بمكان أن تُدرك الإدارة العليا وأعضاء مجلس إدارة المنظمة الحاجة لإجراء تغييرات في المنظمة، ويتم ذلك غالباً نتيجة رد فعل للأداء الحالي للمنظمة، أو تهديداً لموقف تنافسياً، ومن الأهمية بمكان في هذه المرحلة، ثمة ضرورة أن تعقد المنظمة ندوات إستشارية، وورش عمل مع مختلف الأطراف وتناقش معهم في ضرورة إجراء التغيير.

ب. إدارة المشروعات بهدف التغيير:

في هذه المرحلة ثمة ضرورة لوضع مشروع واضح وصريح ومختصر... وإن نحشد لها الكوادر والموارد اللازمة لإنجاز برامج التغيير، علماً بأنه، لا يوجد حتى الآن نموذج واضح لتنفيذ أسلوب إدارة المشروعات.

ج. إطلاق أو إصدار البرنامج:

ومن الأهمية بمكان أن تُحدّد بدقة كافة الأطراف المعنية أو المتأثرة ببرامج التغيير، ومع ذلك يجب الإهتمام خاصة بالأطراف الداخلية ومدّهم بالمعلومات الدورية عمّا يحدث في البرنامج خطوة بخطوة، ويتم بعد إنتهاء مرحلة التنظيم نبداً في إطلاق البرنامج وهنا يُقرّر أن مرحلة الإصدار يجب أن تلي عملية إختيار إستراتيجية التغيير المرغوب كما يجب أن يُصاحبها دعم قوي من الإدارة العليا.

2. التحليل الذاتي:

بعد إصدار البرنامج يبدأ فريق العمل في مرحلة تحليل ذاتي للمشروع، مع ضرورة

وضع مؤشرات لقياس نتائج التحليل الذاتي للمنظمة، وللحكم على آدائها مقارنة بالغير، كذلك للإحاطة والتعرف على القيم والمهام والرؤى الموجودة بالمنظمة، والحكم على درجة كفاية الموارد الاقتصادية في القيام والنهوض بهذا التغيير، ولقياس درجة ومستوى الجودة المطلوبة، وباختصار إدراك نقاط القوة الذاتية والضعف والعمل على تلافيتها.

3- إحداث التغيير:

في هذه المرحلة نبدأ فعلياً في مرحلة التغيير، وتحديد الإستراتيجية المطلوبة، وتحديد تفاصيل العمل الواجب تطبيقها، بحيث يدرك كل فرد في المشروع ثقافة التطوير أو التغيير بصورة فردية.

4- التغذية المرتدة:

بعد مرور الأسابيع والشهور من تطبيق برنامج التغيير، فمن الأهمية بمكان أن تُتابع الإدارة، ما تم تحقيقه وإنجازه، وأن تحصل أولاً بأول على معلومات تفصيلية عن خط سير البرنامج، ويُطلق على هذه المراحل اسم التغذية العكسية أو المرتدة بحيث يُحدد فريق العمل وفق المعلومات المتوافرة لديه، عما إذا كان سوف يستمر أم لا، ويُشير في ذلك أن مدير المشروع مسئول عن إعداد خطط مكتوبة يتم وفقاً لها قياس أو تطبيق التغذية العكسية، كما تتضمن تلك المرحلة ضرورة الحاجة المستمرة والتواصل للوقوف على ما حدث وتم من إنجاز، والتعرف على فرص التطوير والتحسين، وتختلف عملية التغذية العكسية هنا عن عملية تطبيق أو صنع التغيير، وهذه المرحلة تعتمد على جزئيين رئيسيين هما:

أ- التقييم.

ب- التطوير والتنمية المستمرة.

الإعتبارات التي يجب مراعاتها عند تطبيق مفهوم إدارة التغيير:

التغيير مؤلم للغاية، ولا يحدث بين عشية أو ضحاها، ويتفق الكافة على إن إجراء تغيير في ثقافة تنظيمية ما يتطلب مجهوداً لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات، كما يتطلب

ذلك، عناية بالغة بعملية التخطيط، وتعاون وتنسيق كبيرين، وإرادة حديدية في التنفيذ وفي الإنصات لأي نقد مريد يوجه للإدارة هنا، وذلك لما يسببه التغير من تحولات درامية داخل المنظمة، قد يُعدها بسببه عن أهدافها، والإعتبارات الآتية يجب مُراعاتها عند تطبيق مفهوم إدارة التغير:

أ- دراسة المناخ لدينا، وتقييم عملية التغير نفسها، ودراسة المؤثرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

ب- تأسيس المشروع... ماذا سنفعل؟

ج- وضع الأهداف وتحديد... ماذا ينبغي أن نفعل؟

د- التعرف على الحلول المتاحة.

هـ- بدء التنفيذ والإعداد الجيد له، وحشد الموارد اللازمة للوفاء باحتياجات التغير.

و- تطبيق المشروع.... كيف تؤثر في الناس... وتتوقع ما لا تتوقع؟

ز- المراجعة المستمرة لخطوات التغير... كيف فعلنا هذا؟

ح- الحفاظ على ما تم (التغير).

ويجب أن يُلاحظ أن هذه القائمة من الإعتبارات مُفيدة جداً للقائمين بالتغير في عملية الإعداد له، ومن الضرورة مُراعاة أن يكون التخطيط للتغير نابعاً من أفراد المنظمة جميعهم، بمعنى مشاركة الجميع في هذه العملية.

كيف يمكن تحقيق الالتزام بالتغير في المنظمات؟

لما سبق يتضح لنا أهمية وضرورة التغير، ولكن الالتزام بالتغير هو شيء لولاه ما تحقق للتغير أثر، ويتم تحقيق الالتزام من خلال مُراعاة المراحل الآتية:

2. مرحلة الإعداد:

وهنا يجب أن يتولد الإستعداد للتغير لدى الأفراد، والمستويات الإدارية، وكذلك بأهميته.

3- مرحلة القبول:

حيث يتولّد القبول بعملية التغيير بُناءً على معلومات تفصيليّة يجمعها الفرد عن التغيير وآثاره، وكذلك الإهتمام بتفهّم وسائل التغيير وتكوين رد فعل إيجابي تجاهه وهذا يكون عن طريق:

- 1- أن ندرك أن التغيير يتّسق مع مهام وقيم المنظمة.
 - 2- أن التغيير لا يُمثّل قديداً لنا.
 - 3- أن التغيير يُترجم للوفاء بحاجات الأفراد.
 - 4- أن هناك عوامل أو أسباب مُقنعة وراء ذلك التغيير.
 - 5- يجب إشراك مختلف الأطراف عند التخطيط لعملية التغيير.
 - 6- هناك خطوات تُتبع لإزالة أي آثار سلبية للتغيير.
- وأحياناً يكون من الصعب الوفاء بهذه المطالب كُلّها، لذلك وفي ضوء ردّ الفعل السلبي أو الإيجابي تجاه التغيير، يتولّد أو لا يتولّد الإلتزام بالتغيير.

4- مرحلة الإلتزام:

وهنا يُطبّق التغيير ويُصبح إجراءً عملياً، ولذلك يجب عرض وقياس ردود أفعال الناس تجاه ذلك (تأخير في التطبيق، مُشكلات غير منظورة، ردود أفعال سلبية.... الخ).

وفي ضوء تلك الإنفعالات وردود الأفعال، يُمكن للمنظمة، وإدارة التغيير أن تعمل على مُعالجتها، وتوضيح ما هو غامض من جوانب مُتعلّقة بعملية التغيير في أذهان الناس.

كما تستهدف هذه العملية أيضاً، إقناع الناس بضرورة تبني التغيير كمنهج جديد مكان القديم، وفي ضوء الإلتزام بعملية التغيير، تُقرّر الإدارة تجاه ذلك أن تستمرّ أم لا، أم أنّها تُعدّل في خطة التغيير بما يتّفق مع أي مُستجدّات في الظروف المُحيطة بالمنظمة .

كيف نتجاوز عن الصعاب والمعوقات التي تعترض طريق التغيير؟

يُقدّم لنا كلاً من Kotter-Schlesinger بعض الإرشادات لذلك مثل:-

1- الإرغام أو الإجبار.

2- التعامل.

3- التعليم والاتصال.

4- الدّعم.

5- المشاركة.

6- التفاوض.

1- الإجبار:

يتمثل في وجود تهديدات قائمة، مثلما يحدث مع أسري الحروب، ويتمثل كذلك في أوامر القسر والإرغام التي تُوجّه للأفراد مثل "افعل"، "قم بكذا".... الخ.

2- التعامل:

وهو أحد أشكال التأثير والنفوذ، وتُعبّر عن اضطراب الوقائع لدى بعض الناس لما يتطلب معه إجراء بعض التغييرات، والتغير هنا يصب على مقاومة ومواجهة تلك التصورات الخاطئة، وربما تعتمد على مبدأ الغاية تُبرّر الوسيلة.

3- التعليم والاتصال:

وهو وسيلة توصيل التغيير بغض النظر عن التكلفة والوقت المُستغرق.

4- الدّعم:

ويُمكن من خلاله أن تُخفّض من درجة المقاومة، وتؤكد مرة أخرى على أن النجاح وإن كان ليس مضموناً إلاّ أنّه على أسوأ الفروض يُحقّق درجة لا بأس منها من تخفيض المقاومة للتغيير.

5- المشاركة:

وهي هنا تعني إدراج أو إدماج جميع مَنْ في المنظمة في عمليات صُنْع وإتخاذ القرار.

6- التفاوض:

ويتضمن بعض أساليب التجارة خاصة عند وضع أسعار ومُقابلة لكل شيء تفاوض بشأنه، وعلى الرغم من قصور عملية التفاوض أحياناً، إلا أنه مفيد في إجراء التغيير الآمن، وبغض النظر عن الأخلاقيات فإن الإجبار، والتعامل يمكن بها تحقيق نوعاً من التغيير، لذلك يقترح Carnally عدداً من الطرق العملية التي يستطيع من خلالها أي مدير من مساعدة رؤوسه للإسراع بعملية التغيير وهي:

1- مُساعدتهم على معرفة أنفسهم وإدراك ومواجهة شكوكهم والعمل بطريقة إيجابية بناءة.

2- معرفة الموقف الواجب أن يُغيره، وتقديم المعلومات لتلك الكوادر لكي يفهموا الموقف بأنفسهم.

3- التعرف على الآخرين وخلق شبكات دعم داخلية.

دور الإدارة في مواجهة التغيير:

التغيير أمرٌ مُحتمٍ إذ لا شيء يُمكن أن يثبت على حال واحد بصفة دائمة، ومن ثم فإن الإدارة تحوطها باستمرار عوامل التغيير الذي يفرض على الإدارة أن تتحرك لتواجه الأوضاع الجديدة وتعيد ترتيب الأمور بحيث:

▪ تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي.

▪ تتجنب (أو تُقلل) من عوامل التغيير السلبي.

ويشمل التغيير كُل شيء في مناخ العمل - تقريباً - فالأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، ظروف السوق والمنافسة، الوسائل الفنية في الإنتاج، ورغبات الناس وقدراتهم.. كُلها تخضع للتغيير، وبالتالي تؤثر على أداء المنظمات، والتغيير، مهما بدا بسيطاً، يتمثل في أحد أمرين:

▪ فُرصة جديدة للإدارة.

▪ قيد جديد على حركة الإدارة.

وقد أوضحت دراسات الإدارة المعاصرة أن على الإدارة الواعيَّة أن تتحسَّب للتغير، وتُعدَّ لإستثمار الفرص الجديدة، وتتجنَّب آثار القيود مع الأخذ في الإعتبار الحقائق الآتية:-

- التغير change: هو تحوُّل في وضع مُعيَّن عمَّا عليه من قبل، وقد يكون التحوُّل في الشكل، أو النوعيَّة، أو الحالة.
- والتغير ظاهرة مزدوجة: فقد يحدث التغير بسبب عوامل خارجيَّة، كما يحدث بسبب عوامل ذاتيَّة، وتختلف الأساليب المُتاحة للإدارة في مواجهة التغير ومنها:
 - الأسلوب التقليدي والذي يتمثل في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يُسببها التغير مثال: تواجه المنشأة بظهور مُنافس جديد وإنخفاض مبيعاتها فتُحاول تصحيح الموقف بإجراء تخفيض في أسعارها، فالأسلوب التقليدي دفاعي في طبيعته، ويتخذ شكل ردِّ الفعل أيَّ أن الإدارة تُنتظر حتى يحدث التغير ثم تُحاول بعد ذلك البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وحين إعتداد الأسلوب التقليدي تكفي الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السالبة الناشئة عن التغير، ولكنها تفشل في الإستفادة من الفرص الجديدة التي يُتيحها التغير.
 - أمَّا الأسلوب الأفضل في مُواجهة التغير فيكون عن طريق توقُّع التغير (التنبؤ) والإعداد المُسبق للتعامل مع الظروف الجديدة: ومن ثَمَّ يُمكن تحقيق ناتج أفضل، فالأسلوب الحديث هجومي في طبيعته، وفيه تُبادر الإدارة بإتخاذ إجراءات وقائيَّة (لمنع التغير المُتوقَّع أو تجنبه) أو مبادرات من جانبها (لِلإستفادة من التغير حين يحدث).
 - ويُمكن القول عموماً أن الإدارة تُحاول تشكيل المُستقبل في حدود القُدرة البشريَّة المحدودة، ومن خلال دراسة الواقع وتحليله وإستنتاج أهم المُؤثرات المُتحكَّمة في مساره من جانب، وعن طريق إستقراء الماضي وتحليله وتَمعُّن الدروس المُستفادة من حركة

التاريخ والمجتمع من جانب آخر، وبذلك فنحن نرى الإدارة المعاصرة قد احتوت بداخلها على عناصر وقوى عاملة على التغير والتطور وإعادة صياغة الواقع بحيث يتشكل مستقبل يتفق مع الأهداف التي ترمي إليها، فالإدارة إذن ليست مجرد مستجيب سلمي للمتغيرات والمؤثرات المحيطة ولكنها في ذاتها أداة تغير، وإن استخدام الأسلوب الحديث في مواجهة التغير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنشأة وإدارتها.

مقومات أساسية في تنظيم المنشأة وإدارتها أهمها:

- نظام جيد لجمع البيانات الداخلية والخارجية ذات الصلة بمجالات عمل المنشأة.
- نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمنشأة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغير.
- نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة وحسم في مواجهة التغير المنتظر.
- ومن محصلة خبرات وتجارب الإدارة المعاصرة يمكن تركيز النصائح التالية للمدير في كيفية التعامل مع المتغيرات أهمها الآتي:-
- كُن سباقاً للتعرف والمبادرة Bepro-active, not re-active ولا تركز إلى مجرد الاستجابة للتغير بعد حدوثه.
- أدخل التغير المستهدف على جرعات متوالية، ولا تستخدم أسلوب الصدمة في فرض تغييرات شاملة دفعة واحدة.
- اجعل مساعديك ومعاونيك على بينة من احتمالات التغير، دعهم يتوقعون ويساهمون في إحداثه بالصورة التي تحقق أهداف المنشأة.
- الخوف من التغير سمه إنسانية ينبغي قبولها والتعامل معها.

فعالية إدارة التغير:

إن القيمة الحقيقية للإدارة المعاصرة هي قدرتها على تحقيق أهداف وإنجازات يصعب عليها بدون نشاط وجهد المتخصصين، وليس القصد مجرد الوصول إلى

أهداف أو إنجازات ما، ولكن الأساس هو في تحقيق مستوى من الكفاءة يُمثل أفضل استثمار للموارد والطاقات المتاحة، ويجعل الناتج أو العائد بقيمة حقيقية أعلى من كل ما بُذل في سبيل الوصول إليه وذلك ما نقصد به الفعالية الإدارية، أو قدرة الإدارة على أداء الأعمال الصحيحة والتوصل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة، وفعالية الإدارة هي خاصية كلية وشاملة تصف وتُلخّص الأبعاد المميّزة للتنظيم الإداري، كما أنّها خاصية مُستمرة على مدى الزمن ومن ثمّ لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تُؤثّر بدورها على تلك الأبعاد المميّزة للتنظيم، ولا شك أن فعالية الإدارة المعاصرة تُعبّر عن تفاعل السمات الآتية للإدارة:

- التكامل بين أقسام وأجزاء التنظيم الإداري.
- الوضوح والتحديد في نظام إتخاذ القرارات وموضوعية المعايير المُستخدمة في الوصول إلى قرار.
- الإستقلال وحرية الحركة التي يتمتع بها التنظيم الإداري في مواجهة المناخ المحيط ومصادر السلطة الممنوحة له.

وتتبدى مظاهر الفعالية الإدارية في الآتي:

- حُسن أداء وإستثمار الوقت.
- ضبط التكلفة وترشيد الإنفاق.
- إنتظام وضبط تتابع العمليات في توقيتها الصحيح.
- دقة الأداء وإرتفاع مُستوى الجودة في الأعمال.
- التركيز على النتائج وعدم الإنسياق وراء ضبط الإجراءات بديلاً عن النتائج.
- التركيز على استثمار عناصر القوة في الموقف المحيط بالإدارة.

وينقصد بفعالية إدارة التغيير هنا... تفهم أدوات التغيير ذاته، ويتطلب الأمر كذلك إمتلاك الآتي:-

1- القدرة على التوجيه والتوقع بدلاً من الإكفاء بردود الأفعال.

2- رؤية ثابتة لما تسير عليه الأمور.

3- القدرة على إشراك الآخرين في الأمر وإقناعهم بالتغيير.

4- مجموعة من المهارات الإبداعية والتي تتمثل في الآتي:

▪ مهارات إدراكية: تتمثل في مهارات التشخيص، والقدرة الذهنية المطلوبة لاستيعاب وتحليل وتفسير المعلومات من مصادر مختلفة، وفهم العلاقات الجزئية والكلية.

▪ مهارات فنية: تشمل على استخدام المعرفة والأدوات والأساليب المتعلقة بمجالات وظيفية معينة كالإنتاج والتسويق والمحاسبة، وهي مهارات تختلف من مستوى إداري لآخر.

▪ مهارات خاصة بتسيير العمل: مثل، القدرة على الإصغاء والإنصات، بناء الجماعات أو تحالفات العمل، ولا يقتصر الأمر على مجرد إخبار الناس بما يجب أن يفعلوه، ولكن الأمر يتعدى ذلك إلى كونه منهج أو أسلوب يعمل على تفجير طاقات الأفراد الكامنة لتطوير أنفسهم ومنظماهم.

▪ مهارات إدارية تتعلق بوظائف المدير الأساسية: كالخطيط والرقابة والتوجيه والتنمية والتحفيز وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

▪ مهارات في مجال العلاقات الإنسانية: وتتعلق باستخدام الآخرين في تحفيز أهداف المنظمة بما في ذلك مهارات فهم الآخرين والتفاعل معهم بكفاءة.

الفصل الثامن

بناء القدرة التنظيمية لإعادة بناء وتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية (التطوعية)

- مقدمة.
- معنى القدرة:
- العناصر الأساسية للقدرة التنظيمية.
- ما المقصود ببناء القدرة بصفة عامة؟
- أبعاد مستويات مفهوم بناء القدرة.
- الطبيعة النظامية لعملية بناء القدرة.
- الأساس البنوي لقواعد بناء القدرة.
- الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند القيام بتنفيذ بناء القدرات التنظيمية بالمنظمات التطوعية.
- الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من وراء تنفيذ برامج بناء القدرة؟
- ماهي الإجراءات التي يمكن أن تساهم في بناء قدرة المنظمات التطوعية.
- تنمية القدرة من أجل تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات التطوعية.
- ما المقصود بتنمية القدرة التنظيمية؟
- عناصر أو مكونات تنمية القدرات التنظيمية للمنظمات التطوعية.
- الأداء التنظيمي بالمنظمات التطوعية.

الفصل الثامن

بناء القدرة التنظيمية لإعادة بناء وتنمية قدرات

المنظمات غير الحكومية (التطوعية).

مقدمة:

شاع كثيراً اليوم استخدام مفهوم، تنمية أو تطوير أو بناء القدرة التنظيمية وإن كانت جذوره تعود لمجالات المساعدات التقنية، ففي خلال الخمسينات والستينات أجريت عملية تحوّل كبيرة لموارد تقنية ومالية من الدول المتقدمة بالشمال للدول النامية لإعانتها على تحقيق التنمية المطلوبة، أطلق على هذا الأسلوب فيما بعد التنمية المستندة للطلب أو المشتقة من الطلب وركز هذا المنهج على ضرورة تغيير نوعية وطبيعة المهارات والقدرات التنظيمية وإلى تغيير الاتجاهات السائدة، رغبة في ربط برامج التنمية الجارية مع الحاجات المجتمعية المحلية الملحة، ولكن مع فشل هذه المناهج وبعد كل هذه الفترة في تحقيق معدلات التنمية المرغوبة، رُؤى ضرورة العمل على تقوية أو تعزيز المؤسسات الموجودة بالمجتمعات النامية والعمل على تشجيع القطاع الخاص والتطوعي والتحوّل من التركيز على المستوى الماكرو "الكلي" إلى المستوى المايكرو "الجزئي".

ومن ثم يُمكن القول بأن تنمية أو تطوير القدرة يُمكن النظر إليها من مستوى جزئي من حيث تنمية قدرات الأفراد والجماعات والمنظمات ذاتها، كما يُمكن النظر إليها على مستوى كلي، لتنمية القدرات التنظيمية للدولة أو للنسق الكلي القائم مثلاً، على مستوى الدولة.

معنى القدرة:

قدرة المنظمة، تعني قدرتها على الأداء، أو إستطاعتها تأدية الوظائف والأنشطة المطلوبة منها، ومن ثم فهي تنعكس في صورة لقيف من المهارات والموارد المادية والبشرية، وكذلك العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف أو الغايات النهائية المرجوة من المنظمة.

كما يُمكن تعريف القُدرة على أنها "مقدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو إستطاعتها تأدية الوظائف المنوطة بها بفعالية وكفاءة وبإستدامة، فإذا كان الفرد هو محور التنمية وبرامجها واستراتيجياتها بصفة عامة، فإن القُدرة هي القوة التي يستطيع بها هذا أو ذاك في العمل على تحقيق الغايات والأهداف التنموية المرجوة".

ويعكس هذا التعريف ضرورة توافر الموارد والمعارف والعمليات اللازمة لتحقيق الغايات المرجوة وهي شروط ضرورية لكل من:

- الكوادر الإدارية والفنية بالمنظمة.
 - الموارد المالية، والتقنية، والبنية التحتية.
 - القيادة الإستراتيجية.
 - إدارة العمليات والبرامج.
 - الشبكات وعملية الربط بينها وبين المنظمات والجماعات الأخرى في المجتمع.
- ومن ثم، فإن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP ينظر للقُدرة من خلال بُعدين هما:

أ- تقييم القدرة:

وتعني العمل على تشخيص حالة القُدرة الفعلية الموجودة باعتبارها عملية ضرورية ولازمة عند أو قبل صياغة إستراتيجيات تنمية القُدرة فيما بعد، إذن فهي هنا عملية تحليلية مُخططة مُسبقاً.

ب- تنمية القدرة:

هي مفهوم أكثر شمولاً من التطوير التنظيمي لأنها تتضمن التأكيد على النسق ككل، أي البيئة والسياق الخارجي الذي يعمل به أو منه الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ومن ناحية أخرى تُعرف منظمة التعاون الإقتصادي والاجتماعي الأوربي "القُدرة" على أنها: "عملية من خلالها يُمكن للأفراد والجماعات والمنظمات بالجمع زيادة قُوّتهم في

التصدّي للمشكلات والقضايا الموجودة والعمل على التوصل لحلّول بناءة لها، بما في ذلك أيضاً إستطاعتهم في التعرّف أو التحديد للغايات النهائية، وكيفية الوصول لتحقيقها .

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التعريف قد تبنته العديد من المنظمات الدولية المانحة للدّعم والمساعدات.

ومن خلال التعاريف التي تناولت معنى القدرة نجد أنها تشير إلى:

- 1- أن القدرة ليست حالة ساكنة، بل هي عملية مُتغيّرة ومُستمرّة.
- 2- أن القدرة تهتم بتنمية الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة والإستفادة منها في الجهود التنموية بالمجتمع.
- 3- ضرورة وجود سياق كامل يتحرّك من خلاله الأفراد والمنظمات للوصول إلى الغايات النهائية التي يسعون لها، وأن بناء القدرة مُجرّد أداة لتحقيق هذه الغايات التنموية.

مؤشرات قياس القدرة التنظيمية:

- هناك ثمة مؤشرات أربعة لقياس القدرة التنظيمية وهي:
- الفعاليّة: وهي الدرجة التي تُحقّق بها المنظمة غاياتها.
- الكفاية: قدرة المنظمة على طرح مُنتجاتها بأقل قدر من المدخلات.
- الملائمة: ونقصد بها أن غايات وأهداف المنظمة تعكس الضرورات والأولويات الموضوعة مُسبقاً.
- الاستدامة المالية: وهي توفر الظروف المالية المناسبة لإستمرارية المنظمة في أداء أنشطتها.

العناصر الأساسية للقدرة التنظيمية:

هناك عناصر عديدة للقدرة التنظيمية يُمكن تصنيفها إلى:

أ- الموارد:

وتتضمن الأشياء التي تُطلق عليها الموجودات الملموسة الصلبة مثل البنية التحتية، التقنية، التمويل، الموارد البشرية وأخيراً التمويل المادي، ويُمكن أن تُضيف إليها أيضاً، وسائل النقل والمعدات والآلات والأجهزة المختلفة، وتؤكد الدراسات المتوافرة حول هذه القضية بأنه من الأهمية أن نعمل على تنمية هذه الموارد إذا ما أردنا تحقيق تطوير أو تنمية القدرة التنظيمية بالمنظمة.

ب- الإدارة:

تتم الإدارة بعملية خلق أو إيجاد أو قينة الظروف المناسبة والتي في ظلها يُمكن للمنظمة العمل بكفاءة للوصول للغايات المرجوة منها، وتتضمن الأنشطة الإدارية التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق، ومن هنا يُمكن أن نقول بأن القدرة الكلية لأي منظمة تعتمد بصفة عامة على مواردها وعلى بنيتها الإدارية، ومن ناحية أخرى يُمكن أن نُحدد ثلاثة عناصر تتعلق بعملية وضع الأهداف، وتحديد المسؤوليات، والقيادة، وتخصيص الموارد وعملية التحفيز والإشراف على النحو التالي: القيادة الإستراتيجية، إدارة العمليات، البرامج وأخيراً التشبيك أو الربط.

بالنسبة للعنصر الأول: القيادة الإستراتيجية: يُقصد بها القدرة على تقييم وتفسير الحاجات والفرص التي تقع خارج حدود المنظمة، كما أنها تعني أيضاً بتحديد اتجاهات الحركة للمنظمة، وهي مسئولة بصفة أساسية عن مستويات الأداء المُحققة يوماً بعد يوم، وتزايد أهمية هذا العنصر للمنظمات، بحيث أصبحت تُعطية أهمية بالغة.

أما العنصر الثاني: إدارة البرامج والعمليات: فيهتم بصفة مباشرة بالإنتاج وعمليات توضيح الخدمة أو المنتج للعملاء المستهدفين ولهذا السبب فإن القرارات التي تُتخذ هنا يكون لها تأثيراً مباشراً على مستويات الأداء بالمنظمة، بينما إدارة العمليات، تعني بإدارة

الموارد التي تمتلكها المنظمة أو تخضع لسيطرتها وإدارة كافة العمليات الداخلية ويُعزز هذا العنصر الناحية المتعلقة بالبحوث والتطوير بالمنظمة، ويهتم أيضاً بالتمويل وتنمية المهارات للعاملين ويأتي هذا العنصر في المرتبة الثانية من حيث الأهمية .

ومن ناحية أخرى نجد أن العنصر الثالث: التشييك أو الربط: ونقصد به العملية التي تقوم بها إدارة المنظمة "القيادة الإستراتيجية" على ربط المنظمة وغايتها وأهدافها بالمحيط الخارجي بها، وتزايد أهمية هذا العنصر في ظل الوضع الراهن الذي تحيا فيه المنظمات من حيث التعقد والتشابك، حيث تزايد أهمية الشبكات والعلاقات فلم يعد مقبولا اليوم أن يعمل الفرد بمعزل عن الآخرين وهو نفس الشيء الذي ينطبق على المنظمات العاملة في المجالات الاجتماعية وغيرها على السواء اليوم.

ما المقصود ببناء القدرة بصفة عامة؟:-

يُعتبر بناء القدرة من المصطلحات التي يكتفها الكثير من الغموض، ومع ذلك يُشيع إستخدامه في الكثير من الأدبيات المتعلقة بالتنمية سواء في الدول النامية أو المتقدمة، ويرجع الفضل في صك هذا المفهوم إلى البنك الدولي وجهوده التنموية في العديد من الدول النامية وغيرها، ويقصد البعض بهذا المفهوم وعلى نطاق ضيق، عملية تطوير مهارات الفريق القائم بعملية التنمية في الدولة من خلال التعليم والتدريب وذلك للتغلب على نقاط الضعف التي قد تواجه هؤلاء عند قيامهم بتنفيذ برامج وسياسات التنمية بالدولة، بينما يرى البعض ضرورة التوسع في تعريف أو تفسير هذا المفهوم بحيث يشمل على كافة الأساليب والطرق التي تُحقق الغايات التنموية.

وعليه أصبح لمصطلح "بناء القدرة" العديد من المعاني، بداية يُمكن القول بأن مفهوم بناء القدرة يرتبط بالتعليم والتدريب، وبعملية تنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص، ولكن هذا المفهوم الإصطلاحي الضيق قد طرأت عليه تغيرات شديدة في الأعوام السابقة، حيث إشتمل على التطوير التنظيمي أو المؤسسي، والمبادرات التي تُحدث التغير المجتمعي المنشود.

ويُعرف بناء القدرة: بأنه عملية تنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات لدى

الأفراد والجماعات المسئولة عن تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطط والبرامج التنموية.

كما يؤكد البعض على أن بناء القدرة قد يتضمن بداخله مفهوم آخر وهو "بناء السلام" والذي يمثل بدوره إلتزام فردي من كل أعضاء المنظمة على الأخذ بالتدريب وتنمية المهارات كعناصر أساسية للتطوير التنظيمي، وتحقيق الغايات النهائية فيما بعد، ولكن يمكن القول بصفة عامة بأن تحقيق "بناء السلام الداخلي" هذا رهن بتغييرات تنظيمية عميقة على مستوى المنظمة كلها، ومن هنا يقع العبء على المنظمة أن تؤسس أو تجد لنفسها جملة من المؤشرات القياسية التي تُحدّد في ضوءها مدى قدرتها على تحقيق بناء القدرة أو التطوير التنظيمي المرغوب، شريطة أن تُتصف هذه المؤشرات بالمرونة الكافية بحيث تُصبح قادرة على إستيعاب أيّ مستجدّات أو مُتغيّرات جديدة طارئة قد تُحيط بالمنظمة من الداخل أو الخارج.

ومن هنا، بالنسبة لحالة المنظمات التطوعية، يُقصد ببناء القدرة: العمل على تغيير الوضع الحالي لتلك المنظمات بالصورة التي تُمكنها مُستقبلاً من التعامل مع المُتغيّرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، وهذا ما يجعلني أؤكد على وجوب النظر إلى مفهوم بناء القدرة بنظرة واسعة مُدقّقة بحيث يشمل على الطرق والأساليب والأدوات التي من خلالها يُمكن تحقيق الأهداف والغايات التنموية الكليّة للمنظمة التطوعية، حيث أوردت التعاريف السابقة أن التعليم والتدريب وتنمية المهارات هم من الأدوات التي يُمكن الإستعانة بها في تحقيق غاية بناء القدرات التنظيمية أو المؤسسية، بمعنى تطوير أو تنمية القدرة المؤسسية المتعلقة بالآتي:

- البنية التنظيمية أو المؤسسية.
- إرساء الحكم الجيد.
- المشاركة الإيجابية الفعّالة.
- اللامركزية.
- تبني سياسة عامة مُناسبة لإدارة تلك المنظمات.

وعليه، فإن كل هذه الأدوات مُجتمعة تُحقق الغايات والأهداف التنموية التي تسعى لها المنظمة التنموية ويسعى إليها المجتمع، ومن ثم فإن بناء القدرة، يُعبر عن قدرة الأفراد والجماعات والمنظمات على تحديد المشكلات الاجتماعية أو التنموية وطرح الحلول لها، وهناك مَنْ يرى أنه يُمكن النظر إلى مفهوم بناء القدرة على أنه عملية أو غاية أو وسيلة، وللوقوف على ذلك يُمكن النظر إلى الجدول الآتي والذي يوضح الأشكال أو الأنواع المختلفة لبناء القدرة، وذلك وفقاً لطبيعة ونوع نشاط المنظمة التنموية.

جدول يوضح المفاهيم المتعلقة ببناء القدرة

البيان	الوسائل	العملية	الغايات
بناء قدرة المنظمات غير الحكومية: التطوير التنظيمي.	تقوية وتعزيز قدرة المنظمات غير الحكومية على أداء وظائف محددة منوطة بها مثل بناء القدرات.	القدرة على التكيف السريع والتعلم من المشكلات أو المعضلات التي تواجه هذه المنظمات.	تحسين قدرة المنظمات التطوعية الاجتماعية بما يضمن استمراريتها في أعمالها ومهامها
بناء القدرة في المنظمات المجتمعية أو بالقطاعات الفرعية (صحة، تعليم) تطوير قطاعي	تقوية قدرة المنظمات التطوعية القطاعية على تحسين أدائها العام وتأثيرها المدني.	العمل على ضمان استمرارية الدعم وعلاقات التعاون والتبادل.	إنجاز علاقات وتفاعلات قوية ومؤثرة مع أو على باقي القطاعات الأخرى والعمل وفق إستراتيجيات مشتركة فيما بينهم.
بناء القدرة للمجتمع المدني: تطوير مؤسسي.	تحسين قدرة الأطراف الأخرى على تحديد أو تنفيذ الأنشطة اللازمة لحل المشكلات.	التمكين والتعزيز لقدرات المجتمع المدني بما في ذلك التفاعل والتواصل مع كافة الأطراف الأخرى المتأثرة أو المؤثرة عليه.	زيادة القدرة لهذه الأطراف الأخرى على التعامل مع المحيط السوسيو-اقتصادي والسياسي بحيث يمتلك القدرة في النهاية في التأثير عليه إيجابياً.

والجدير بالذكر أن عملية تحقيق بناء قدرة المنظمات التنموية يتم من خلال تفسير القيم والاتجاهات والسلوكيات السائدة بالمجتمع، بما ينعكس على الأدوار والسياسات والعلاقات التي تربط المنظمات التنموية ببعضها البعض، وبالمجتمع المحلي المحيط بها، ولكي يحدث التغيير بهذه المنظمات والعمل على بناء قدرتها فينبغي البدء بإجراء التغيير المؤسسي أولاً، ثم ترسيخ التغيير والتطوير بالحركات الاجتماعية الأخرى الموجودة.

إذن التركيز على عملية بناء القدرات بالمنظمات التنموية رهن بضرورة إجراء التغيير المؤسسي على المستوى المجتمعي ذاته، بحيث يصبح التحدي الذي يواجه هذه العملية في كيفية الربط بين المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الرسمية بالمجتمع، أي الربط بين المنظمات التنموية والقوى الرسمية أو غير الرسمية المؤثرة على أو المتأثرة بأداء هذه المنظمات، أيضاً تهدف عملية بناء قدرات المنظمات التطوعية إلى التأثير على المواقف الاجتماعية بصفة عامة وعلى مستويات الأداء لباقي المنظمات المدنية الأخرى الموجودة محلياً، أي أن التغيير يشمل كافة مناحي الحياة بالمجتمع المدني بأكمله (أنظر التغييرات التي شهدتها هذه المنظمات بدول الشمال خلال حقبة الثمانينات وعمليات إعادة النظر في أجندة أولوياتها).

أبعاد ومستويات مفهوم بناء القدرة:

تعرفنا في الجزء السابق على مفهوم بناء القدرة من منظور شامل، ورأينا أن هناك ثمة تقبلاً على نطاق واسع لهذا المفهوم، على الرغم من كونه يتعلق بأنشطة متداخلة ومُعقدة، ورأينا أن القدرة تعني في النهاية الإستطاعة والقوة على أداء الشيء وأن هذه القدرة أو الإستطاعة أمراً لازماً للفرد أو الجماعة أو المنظمة، إذا ما رغب هذا أو ذاك في تحقيق الغايات التنموية المراد تحقيقها، ومن ثم يمكن القول بأن هذه القدرة تتكوّن من مستويات ثلاث هي:

1- المستوى المجتمعي/الواسع:

وهو هنا المستوى الشامل أو الأكيد والذي من خلاله تتحقق المبادرات التنموية، وقد يُطلق على هذا المستوى إسم النظام أو النسق الشامل أو البيئة، وقد يُغطي الدولة

أو المجتمع بأكمله, وهنا نجد أن بناء القدرة قد يشتمل على العديد من القضايا السياسية والأطر النظرية بخلاف المحاسبة والمساءلة والقواعد التشريعية.

2. المستوى التنظيمي / على مستوى الوحدة:

وهو على شكل تنظيم رسمي مثل الحكومة أو قد تكون على هيئة إدارة أو مؤسسة أو حتى على هيئة منظمة قطاع خاص, أو منظمات غير رسمية (تطوعية) مثل المنظمات المدنية, وعلى هذا المستوى نجد أن نجاح بناء القدرة على هذا المستوى قد يشتمل على عناصر مثل: المهام, الإستراتيجية, الثقافة, الموارد المتاحة سواء مادية أو بشرية بخلاف البنية التحتية الموجودة.

3. المستوى الفردي / الجماعي:

ويرجع أهمية هذا المستوى إلى أن هؤلاء الأفراد يقع على عاتقهم عبء تنفيذ المهام والسياسات التنموية في المجتمع, والدليل العملي على تطبيق مفهوم بناء القدرة هنا هو من خلال تنمية الموارد البشرية بالمنظمة أو على مستوى المجتمع, وتم هذه العملية من خلال برامج مُخصصة للتعليم والتدريب, وتصميم برامج تدريبية وتعليمية لمقابلة حاجات هؤلاء الأفراد بالمجتمع أو المنظمة.

الطبيعة النظامية لعملية بناء القدرة:

يمكن تقسيم أدوات أو تقنيات بناء القدرة إلى مجموعتين رئيسيتين وهما:

1- توافر المعلومات العامة والفردية عن المنظمة أو المنظمات المراد إعادة بناء قدرتها والعمل على إشاعة أو زيادة الوعي البيئي والمجتمعي بالمشكلات الموجودة وكيفية التعامل معها بطريقة صحيحة.

2- الاهتمام بالمساعدة أو المعاونة المؤسسية من خلال التغلب على المعوقات التي تمنع بناء القدرة أو تقوية نقاط القوة بهذه المشروعات والتغلب على نقاط الضعف.

ويجب توافر كلا النوعين من هذه الأدوات قبل الشروع في بناء القدرة التنظيمية من خلال تشييد مُتماسك, من القواعد والإجراءات أو من خلال العمل على تغيير

التشريعات الموجودة كضرورة أولية قبل البدء ببرامج بناء القدرة، ومن الأهمية بمكان أن تُشير إلى ضرورة زيادة مقدرة العامة على المشاركة بهذه البرامج، باعتبارهم وراء البدء بالتطوير التنظيمي أو لإعادة بناء القدرة وهم الغاية النهائية من وراء كل ذلك.

الأساس البنيوي لقواعد بناء القدرة:

من السهولة بمكان على أي فرد أن يستوعب أو يفهم القواعد المصاغة أو المكتوبة والمتعلقة بكيفية بناء القدرة، حينها لا يُقابل بمشكلات للتفسير أو غموضاً في التنفيذ، فالجميع يُصبح على دراية بالغاية من التطوير أو إعادة بناء القدرة وبالأهداف الكامنة ورائها، بل يفهم جيداً أيضاً أهمية وجوده هذه البرامج أو الداعي لمشاركته بها، وأنه وبسبب تلك الأسس البنيوية لهذه العملية من بناء القدرة نجد أن الدولة لا تألو جهداً في سن التشريعات والقواعد اللازمة للإسراع بهذه العملية، ولكن وفق مُنطلق أو منهج مُنظم خاص بذلك، أو تحديداً تضع القواعد التنفيذية لكيفية تحقيق بناء القدرة.

التغييرات البنيوية والتشريعية المقترحة:

على الرغم من أن عملية بناء القدرة لا تستلزم ضرورة إجراء تغيير تشريعي أو بنيوي كبير بالمجتمع، إلا أن ثمة أموراً جوهرية يجب البدء بتغييرها بالمجتمع إذا أردنا تحقيق بناء قدرة جيد وناجح، منها مثلاً ضرورة تحديد القضايا الشائكة بيئياً أو مجتمعياً ثم العمل على تفتيتها لوحدات أصغر من المشكلات الفرعية ومن ثم يُمكن التعامل مع كل منها بسهولة، من ناحية أخرى يجب العمل على توفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لبدء عملية بناء القدرة أيضاً من الأهمية بمكان أن نربط بين بناء القدرة من ناحية وبين باقي العمليات الجارية للتنمية بالمجتمع أو بالمنظمات الموجودة من ناحية ثانية، أيضاً لا يجب أن نتجاهل أهمية إجراء بعض التغييرات التشريعية والإجرائية الضرورية للبدء ببناء القدرة من دون مُعوقات مادية أو قانونية تُذكر.

الإعتبارات التي يجب مراعاتها عند القيام بتنفيذ بناء القدرات التنظيمية بالمنظمات التطوعية:

- مدى تناسب هذه العملية مع الغايات التي تسعى لبلوغها.
- التأكد من أن مشاركتها لها صفة الشرعية أولها وضعاً قانونياً مُستساغاً.
- التيقن من توافر المهارات التنظيمية اللازمة قبل البدء ببناء القدرة.
- دراسة تأثير هذه العملية على نشاط المنظمة بصورة فعلية.
- تفهّم السياق العام الإجتماعي الذي تعمل المنظمة من خلاله.
- دراسة طبيعة العلاقة بين المنظمات وبين السياق العام الإجتماعي هذا.
- العمل على تجنب نقاط الضعف أو النقاط السلبية التي قد تُجهض مُحاولات بناء القدرة أو التطوير التنظيمي بالمنظمة.
- يُمكن للمنظمة غير الحكومية أن تتعلم أيضاً من التجارب والخبرات السابقة أو القضايا التنموية الإجتماعية التي أثّرت من قبل للتعرف على نقاط الضعف عند التعامل معها وكيفية تحقيق نتائج إيجابية تجاهها حالياً.
- أن تُحدّد المنظمة الأدوات التي تمتلكها أو التقنية التي تُعينها فعلاً على بلوغ عملية بناء القدرة هذه بطريقة صحيحة مُحققة في النهاية لغاياتها وآمالها.
- أن تتعامل المنظمة غير الحكومية مع الثقافة التنظيمية الداخلية بحذر خاصة إذا تيقنت من وجود معارضة خفية لأيّ مُحاولات بناء للقدرة أو للإصلاح.
- التركيز على أن عملية بناء القدرة هي عملية مُستمرة من التعلم والتدريب وتنمية المهارات للكوادر الموجودة بالمنظمة، كما يجب الإيمان بأنها لا تقتصر على فئة أو مجموعة بعينها داخل المنظمة بل يجب أن تتضمن مشاركة الجميع.
- يُمكن للمنظمة أن تستعين بالخبراء من الخارج للوقوف فعلاً على نقاط الضعف التنظيمي التي تعترض طريقها وتمنعها بلوغ آمالها وغاياتها، ربّما أن هؤلاء أكثر قدرة على رؤية الأمور من منظور شامل بخلاف قيادات المنظمة التي قد تكون غارقة في تفاصيل العمل الجزئية.

- من الأهمية التركيز على أن بناء القدرة عملية تتعلق بالبحث عن مصادر جديدة للمعرفة وتنمية المهارات، وأنها في النهاية وسيلة جيدة للمنظمة تُعِينها على تحقيق مُرادها من الغايات النهائية التي هي سبب نشأتها أو وجودها.
 - أن تستعين المنظمة في سبيل تحقيق هذه العملية بالكوادر والخبرات البشرية التي تُعِينها فعلاً على بناء قدرة صحيحة.
 - أن بناء القدرة أو التطوير المؤسسي بقدر ما ترتبط كعملية بتحقيق الغايات إلا أنها أيضاً تتعلق بالمنظمة أو برغبتها في الحفاظ على الموارد المتاحة لديها أو حُسن إستغلالها.
 - أن تُوازن المنظمة بين التدريب وبين تعيين عمالة أو خبرات جديدة من الخارج على أن يكون ذلك في ضوء مبدأ التكلفة والعائد، بمعنى آخر إن تحقيق بناء القدرة أو التطوير التنظيمي لا يكون على حساب إجهاد الموارد التنظيمية فيمكن لهذه الأخيرة أن تُركّز على تنمية المهارات التنظيمية للمُتاح لها من كوادر بشرية.
 - يُمكن للمنظمة أن تدخل في شراكة أو مجموعة عمل لإحداث التطوير التنظيمي لأكثر من منظمة في آن واحد، إذا كان المُراد تحقيق بناء القدرة على المستوى المجتمعي.
 - ومن ثم يمكن القول بأن القدرة في النهاية هي عملية إلزام مبدئي من جانب الكوادر التنظيمية الموجودة تجاه تحقيق أو إنجاز غايات المنظمة.
- وفي النهاية يُمكن القول بأن قدرة المؤسسات أو المنظمات على التعامل الكُفء مع الصراعات أو المشكلات الاجتماعية تتأثر بدورها بعلاقتها بالجهات المانحة أو بالسياق السياسي العام، ومن ثم من الأهمية بمكان أن تُصَف عملية بناء القدرة بالمرونة الكافية بحيث تستوعب أي مُتغيرات أو أي مُستجدات تنظيمية أو مؤسسية سواء داخلية أو خارجية، ومن ناحية أخرى من الأهمية بمكان أن تُصيغ المنظمة جُملة من المؤشرات التي تُعِينها على تحديد أو قياس درجة القصور التنظيمي أو المؤسسي التي تُعاني منها وبما يُتيح لها تحديد كيفية بناء القدرة فيما بعد.

وخلاصة القول: أن عملية بناء القدرة يُمكن النظر إليها باعتبارها إستراتيجية

تستهدف تحقيق نتائج تنموية مُستدامة مُحددة سلفاً، وذلك من خلال التعرف على القضايا المؤثرة على هذه العملية، وكيفية التعامل معها، وعلاقة الأفراد والجماعات والمنظمات بها تأثيراً وتأثيراً، سلباً وإيجاباً، كما أن عملية بناء القدرة تتبلور في كونها عملية بناء للبيئة التحتية في صورة علاقات جيدة بين الأنساق داخل وخارج تلك المنظمات ويمكن القول، أيضاً، بأن عملية بناء القدرة من خلال تطوير البنية التحتية تتضمن أيضاً صياغة السياسات المناسبة المتعلقة بإدارة تلك المنظمات أو بالتنمية المُستدامة، ولهذا فإن عملية بناء القدرة أو تنمية القدرة التنظيمية للمنظمات التطوعية تتضمن العديد من الأبعاد القانونية والإدارية والمؤسسية بخلاف البعد التقني، وبالتالي فإن أي عملية لبناء القدرة على مستوى تلك المنظمات يجب أن تُراعي كل هذه العناصر أو الأبعاد.

وعلى أية حال أن العلاقة بين البشر والمنظمات، قد تفرض بدورها شكلاً أو أشكالاً من الإدارة لهذه المنظمات فيما بعد، وحيث أن هذه العلاقة دينامية أي لا تتصف بالثبات، إلا أنها أيضاً تتأثر بباقي الأنساق الموجودة بالمجتمع، كما أنها تؤثر أيضاً وتتأثر في ذات الوقت بعمليات وبرامج التنمية المُستدامة الجارية، فمن الأهمية أن تُطبق كل دولة النسق الخاص بظروفها دون إستيراد أنساق للتطوير من الخارج قد لا تتفق مع طبيعة مجتمعاتها المحلية واقتصادياتها.

الأهداف التي تسعى المنظمات التطوعية إلى تحقيقها من وراء تنفيذ برامج بناء القدرة:

ويمكن تحديد هذه الأهداف فيما يلي:-

- 1- مُساعدة الأفراد على تفهم أهمية إنجاز المهام المختلفة المتعلقة بالأهداف النهائية لهذه المنظمات.
- 2- مُساعدة الأفراد أو العاملين على تفهم الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- 3- مُساعدة الأفراد أو العاملين بالمنظمة على معرفة المسؤوليات والواجبات المنوط بهم تأديتها.

4- ضرورة تنمية المهارات الشخصية لهؤلاء العاملين بالمنظمة.

5- مُساعدة قيادات المنظمة على سُرعة إتخاذ القرار.

ونخلص إلى أن عملية بناء القُدرة أو تنمية القُدرة، كُلّما نمت بصورة صحيحة كُلّما كانت نتائجها مُتمثلة في تحقيق الأهداف التنموية المروطة بهذه المنظمات التطوعية(غير الحكومية) القيام بها وتحقيقها.

ماهي الإجراءات التي يمكن أن تساهم في بناء قدرة المنظمات التطوعية؟

إتضح ثَمّا سبق عرضه أن بناء القُدرة للمنظمات غير الحكومية يُقصد به العمل على تغيير الوضع الحالي للمنظمة غير الحكومية بالصورة التي تُمكنها مُستقبلاً من التعامل مع المُتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية الجارية في المجتمع بصفة عامة. ويُمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء الآتي:

- تعليم وتدريب الأعضاء المُتطوعين على كيفية تطوير المنظمات غير الحكومية، وتحديد مؤشرات الحالة الصحية السليمة لهذه المنظمات.
- المساعدة على صياغة أو وضع برامج فعّالة لتدريب الأعضاء من حيث تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق غايات المنظمة.
- بناء قُدرات المنظمات غير الحكومية بغرض مُلاحظة أو مُتابعة مواردها النادرة، ومن ثَمّ تعديل إجراءات وبرامج العمل بها للحفاظ على هذه الموارد.
- العمل على تسهيل قنوات وخطوط الإتصال بين المُتطوعين من ناحية وبين كافة أرجاء المنظمة أو بين المنظمة كُلّها وبين العالم الخارجي المحيط بها من ناحية أخرى.
- إتاحة الفرصة للتعرف على كيفية إدارة المنظمة غير الحكومية بفاعلية.
- إتاحة الفرصة للكوادر الموجودة والقيادات والمُتطوعين لتنمية مهاراتهم وقُدّراتهم من خلال برامج تدريبية نشطة وفعّالة.
- مُشاركة الجميع في وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.

- وضع خطة شاملة للتقييم والعرض للنتائج بحيث يلتزم بها الجميع.
- عرض التقارير على الجهات المانحة فيما يتعلق بالتصرف في الأمور الوافدة من الخارج للمنظمة.

ومن الأهمية بمكان أن تقوم المنظمة بالتعرف الدقيق على قدراتها الحالية من خلال إجراء تحليل شامل لأوضاعها بما في ذلك نقاط القوة والضعف التي تعاني منها، إذ أن أي تصور لبناء القدرة للمنظمة غير الحكومية لا يكون سوى من نقطة تستشعر بها المنظمة أنها تعاني من مشكلات تعوقها عن ممارسة الأنشطة اللازمة أو تحد من قدرتها على بلوغ الغايات والأهداف الموضوعة مسبقاً.

ويمكن أن نبدأ بالتعرف على الأنساق الوظيفية التي تقوم عليها أي منظمة غير حكومية عن طريق:-

1- البرامج: وهي الإشارة أو العلاقة الرئيسية على نجاح أو فشل المنظمة غير الحكومية على تحقيق ما تصبوا إليه، فربما يتوافر لها باقي العناصر لكنها تفتقر للبرامج الجيدة، وهنا نجد أن ذلك لا يشفع لها في تحقيق نجاح يذكر بسبب غياب هذه البرامج النشطة أو الإيجابية، كما أن صياغة تلك البرامج والأنشطة يتطلب فهم الحاجات المجتمعية.

2- الحكم أو الإدارة: ويقصد به القيادة أو الإشراف أو القدرة على التوجيه والذي يضيف على المنظمة شرعية أو جوداً فعلياً، وكلما كانت القيادة أكثر إنفتاحاً ودراية بالآراء ووجهات النظر الأخرى، كلما إُسِّمت عملية الحكم بما بالفاعلية والكفاءة، أيضاً كلما كانت قيادة المنظمة أكثر خبرة ومهارة، كلما تمكنت من التعامل مع مختلف المواقف التي تستدعي التدخل بالنيابة عن المنظمة، والقدرة على التشجيع على المشاركة الإيجابية، وحشد الجهود وتعبئة الموارد، وصياغة الخطط الاستراتيجية لتحقيق الغايات التي تسعى لها المنظمة.

3- الإدارة التنفيذية: هي تلك المسئولة عن مختلف العمليات التي تتم يوماً بيوم، والمسئولة عن تنفيذ السياسات والخطط الاستراتيجية التي يضعها مجلس الإدارة، وأيضاً التوجيهات التي يصدرها قادة المنظمة، والتعامل مع قضايا التغيير الناتجة عن

المؤثرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، وبالتالي لها أدواراً مختلفة عما تقوم به قيادات المنظمة.

4- الموارد البشرية: المتطوعون يمثلون قوة بشرية لا يمكن الإستهانة بها بأي منظمة تطوعية، لذلك من الأهمية أن تُخطط المنظمة جيداً للإستفادة منهم، مع مُراعاة أنهم القوة الفاعلة التي على يديها يتم تنفيذ البرامج والسياسات، مع ضرورة وضع الخطط التدريبية لتنمية المهارات والقدرات لهم.

5- الموارد المالية: وهي عصب حياة المنظمة التطوعية بل إن وجودها رهن دائماً بتوفير المال اللازم لبدء النشاط أو إستمراره. لذا يجب أن تحتفظ كل منظمة بنظام للمُحاسبة يُحقق لها الرقابة والسيطرة على مواردها.

6- العلاقات الخارجية: هي أيضاً ضرورة هامة للمنظمة، فمن خلالها تستطيع أن تبني علاقاتها مع العالم الخارجي بكل أطرافه، ويُساعدتها في ترويج خدماتها وأنشطتها، والحصول على سُمعة في السياق البيئي الذي تعمل به ومن خلاله، والذي يُحقق لها فيما بعد العديد من المزايا مثل المنح والمساعدات الوافدة من الخارج، وجلب الخبرات والمهارات اللازمة للتخطيط أو لتنفيذ عملياتها، مع ضرورة ملاحظة أن قدرة المنظمة غير الحكومية عادة لا تخرج عن هذه الأنساق الستة المشار لها بعاليه.

تنمية القدرة من أجل تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات التطوعية:

ما المقصود بتنمية القدرة التنظيمية:

وتُعرف تنمية القدرة حسب دراسات البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، على أنها "عملية مُستمرة لزيادة إمكانيات الفرد أو الجماعة أو المنظمة لتحقيق مُعدلات أداء مُحَدَّدة أو التغلب على المشكلات القائمة"، كما يربط هذا التعريف بين بناء القدرة وبين الوفاء بالحاجات والغايات المستقبلية، وتُعرف جمعيتين الهلال الأحمر والصليب الأحمر الدوليتين تنمية القدرة بأنها "منهج مُنظَّم من التعلم المُستمر بهدف زيادة أو تحسين مقدرة المنظمة على الإستغلال الكفء والفعال لبلوغ أهدافها وغاياتها النهائية".

ويرى البعض أن مفهوم تنمية القدرة يعني:

- العمل على ضمان وجود المنظمات والمؤسسات اللازمة لقيادة قاطرة التنمية، وتحقيق الأهداف أو الغايات التنموية المرجوة، أو أنه عملية تحوّل شاملة في الفكر التنموي بحيث تُركّز على تعزيز وتنمية أو تقوية المنظمات.
- أو أنه، صورة من صور الدعم المُوجّه لتعزيز أو تنمية وتقوية قدرات المنظمات لكي تعمل بفاعلية وكفاءة على ممارسة الأنشطة التنموية المطلوبة منها.
- كما أنها تعني، أية جهود مُنظمة ومُنسّقة، تستهدف الوصول لغايات مُحدّدة من خلال بناء أو تقوية قدرات الأفراد أو الجماعات أو المنظمات المنوط بها القيام بتنفيذ عمليات التنمية الجارية.

وحسب تأكيد "جريندل & هيلدربراند Hilderbrand and Grindle" فإن تنمية القدرة يقصد بها: "عملية التحسين والتطوير الجارية لقدرات ومهارات منظمات القطاع العام إما وحدها أو بالتعاون مع المنظمات من قطاعات أخرى، بما يعمل في النهاية على تأكيد تحقيق الغايات التنموية النهائية التي يسعى لها المجتمع بأسره، وتطوير أو تنمية القدرات التي تُركّز على الأطر الداخلية أو البنية التنظيمية للمنظمة.

ومن ناحية أخرى نجد أن مفهوم تنمية القدرة مُرادف موضوعي لمفهوم التطوير التنظيمي والذي يعني بدوره التركيز على الغايات التنظيمية بالمنظمة، ومُراعاة المؤثرات الخارجية التي تُؤثر على المنظمة أو المجتمع المحيط، أي أن التطوير التنظيمي لا يقتصر فقط على البنية الداخلية للمنظمة، بل هو بمثابة نسق شامل لتطوير المنظمة من الداخل وفيما يتعلق بعلاقاتها بالخارج، ومن هنا نجد أن التعريف الخاص بتنمية القدرة قد توسّع ليشمل جوانب عديدة بحيث يشمل البيئة الداخلية للمنظمة بخلاف بيئتها الخارجية التي تعمل بها، ولذا لا يُغالي في التأكيد على مقولة "نورث" من أن تنمية القدرة أو التطوير التنظيمي، عملية إيضاح وتحديد للقوى أو القوانين التي تُسير حركة المجتمع وتدفعه دفعاُ للأمام أي للتغيير، ولعلنا نجد في تيارات فكرية عديدة مثل العولمة والليبرالية الجديدة، أمثلة حيّة على صدق دعواها هذه تجاه مفهوم تنمية القدرة أو أي مُسمّى كان.

وفي ضوء التعريفات السابقة والمتعددة بشأن القدرة كمفهوم فإننا نجد اتفاقاً على أن هذا المفهوم، يتضمن مساهمة جادة وطويلة الأجل في كافة الأنشطة التنموية الجارية بغية التوصل أو تحقيق التنمية المستدامة فعلاً لا قولاً، كما أننا وجدنا المفهوم يعني غاية خاصة بتعزيز أو تقوية القدرات للأفراد أو الجماعات أو المؤسسات المشاركة بالتنمية على اعتبار أن وجود القدرات والمهارات المناسبة، خطوة ضرورية ومناسبة لتحقيق التنمية المستدامة فعلاً، حيث أن بناء أو تطوير أو تنمية القدرات هذه تعني ترسيخ قيمة المشاركة الفعالة للفرد أو المؤسسة في برامج التنمية منذ بداياتها وحتى تقييم نتائجها في النهاية، لذلك نجد أن منظمة الأمم المتحدة تؤمن بأن بناء أو تنمية القدرات تنعكس كعملية في النهاية على تعزيز قدرات الدولة في مجملها، كما أن هذه العملية تعني أن الدولة نفسها إبان التنمية تولي حاجات الأفراد والجماعات أهمية خاصة، وتشترط مشاركة هؤلاء بالتنمية بكافة مراحلها وتسعى لتأهيلهم التأهيل اللازم للمشاركة الجادة فعلاً.

وتما سبق عرضه نرى أن أغلب التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم تدور حول كونه:

- عملية مستمرة.
- تهدف لزيادة مقدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء وظائفها وبلوغ غاياتها.
- وزيادة مقدرة المنظمة على التعامل الكفء مع مشكلاتها.
- والمقدرة على التعامل مع القضايا الطارئة والمستجدة حالياً مستقبلاً.

عناصر أو مكونات عملية تنمية القدرات التنظيمية للمنظمات التطوعية التنموية:

بناء القدرة أو تنمية القدرة أو التمكين أو التعزيز، كلها مصطلحات تهدف لتفسير الزيادة الحادثة في قدرة أو قوة المنظمة على إنجاز الغايات المنوطة بها اجتماعياً، وتعتمد بناء القدرة كعملية على العديد من العناصر يمكن تحديدها فيما يلي:

أ- الغيرية: وهي الدرجة التي يكون الفرد مستعداً من خلالها بالتضحية بمنافعه ومصالحه الشخصية من أجل الآخرين.

- ب- القيم المشتركة: وهي مجموعة القيم التي يشترك مختلف أعضاء المنظمة في الاعتقاد بها أو الإيمان بها، وخاصة المثل والأفكار العليا التي يؤمن بها هؤلاء.
- ج- الخدمات العامة: وهي قدرة أي منظمة على طرح وتوصيل الخدمات الاجتماعية بطريقة مستمرة أو مُستدامة، بحيث يملك العامة الوصول لهذه الخدمات.
- د- الاتصالات: وهي ضرورة وجود لغة تفاهم مُشتركة بين طرفي الاتصال داخل أي منظمة سواء بين أعضائها أو بينها وبين باقي المنظمات الأخرى، وبأي طريقة (راديو، تلفزيون، ميديا، إنترنت.. الخ).
- هـ- الثقة/ المصادقة: بمعنى التعبير عن التواصل مع الآخرين بدون خوف أو قلق، حيث يجتمع هؤلاء على قيم وتجارب مُشتركة بينهم خاصة: الاتجاهات الإيجابية، الدافعية والحماس، التفاؤل والاعتماد على الذات بدلاً عن التبعية للآخرين، أو الدخول في قضية الصراع مع الناس، ومن ثم تتولد الثقة بين الأفراد وبعضهم البعض.
- و- السياق الإداري والسياسي: حيث تُصبح المنظمة قوية وقادرة أكثر على تحقيق الغايات المرجوة منها حال وجود سياق سياسي ومؤسسي أو إداري تعمل من خلاله.
- ز- المعلومات: وتعني قدرة المنظمات غير الحكومية في الحصول على المعلومات وتصنيفها وتجميعها وتحليلها لزيادة قدرتها الداخلية وبنياتها التنظيمية، المرجوة من خلاله.
- ح- التدخل: بمعنى الطابع الفعال والنشط الذي تعتمد عليه إدارة المنظمة لتحقيق الغايات ويتضمن ذلك التدريب والتعليم وإثارة الوعي بين أعضاء الفريق العامل بالمنظمة بأهمية التطوير التنظيمي.
- ط- القيادة: وهي تعني السلطة والقوة والنفوذ من حيث تأثيرها على الآخرين وعلى قراراتهم، والقيادة عملية مستمرة لا ترتبط بفترة زمنية بعينها في حياة المنظمة، فالقيادة رهن بالقدرات أو المهارات التنظيمية لدى الفرد أو الأفراد، وهي خليط

أيضاً من القُدْرَات والمهارات والإرادة الشخصية, وكلّما زادت المستويات القيادية بالمنظمة, كلّما زادت القُدْرَة التنظيمية للمنظمة ذاتها.

ي- الشبكات: وهي ليست بالصورة التي نعرفها, بل تتعدّى هذا لما يجب أن تعرفه, حيث يُصبح هذا مصدراً لقُوّة الفرد أو للمنظمة على السواء.

ك- التنظيم: وهي الدرجة التي بموجبها يتجمّع الخليط من الموارد المادية والبشرية تجاه تحقيق غايات تنموية مُعيّنة, فمثلاً نجد أن لكلّ منهم هنا دوراً يجب أن يؤدّيه بكل دقّة ويربط هؤلاء ببنية أو هيكل تنظيمي قوي يعملون من خلاله أو في ظله.

ل- القُوّة السياسية: وهي درجة مُشاركة المنظمة في الشأن العام سواء على المستوى المحلي أو القومي, بما في ذلك عملية صُنع القرارات, وتختلف قُدْرَة الأفراد في التأثير على صُنع القرار الدائر باختلاف النفوذ والقُوّة لدى كلّ منهم.

م- المهارات: وهي قُدْرَة أو إستطاعة الفرد أو الجماعة على أداء الوظائف المنوطة به بكفاءة وفعالية, وهذه المهارات قد تكون إدارية أو تنظيمية أو تكنولوجية, وكلّما إمتلكت المنظمة مهارات عديدة, كلّما أمكن العمل على تطويرها تنظيمياً.

ن- الثقة: وهي الدرجة التي يثق بها كل فرد بالمنظمة فيمنّ حوله, أو هي ثقة المنظمة في بنيتها التنظيمية الداخلية, أو ثقتها في التواجد على المستوى المجتمعي.

س- الوحدة: بمعنى أن ثمة رابطاً يربط بين جنبات المنظمة, وإنه على الرغم من التباين في أقسام المنظمة وخطّتها إلا أن ثمة علاقة تُوحّد بين هذه الغايات المُتفرّقة ظاهرياً, حيث هناك ميكانيزم تعمل المنظمة من خلاله رغم تباين أنشطتها وأهدافها.

ع- التمويل: بمعنى قُدْرَة المنظمة ككُلّ على إمتلاك زمام الأمور, أو هي الموارد المادية والمعنوية التي تمتلكها المنظمة بالفعل, بحيث تستطيع من خلالها أن تحقّق الغايات التي تسعى إليها بالفعل.

ونخلص من ذلك بأنّه كلّما إمتلكت المنظمة التطوعية كُلاً أو بعض من السمات أو

العناصر السابقة، كلما كانت قادرة على تحقيق التطوير التنظيمي بها، وكلما أمكنها أيضاً أن تُحقق الغايات التنموية المراد لها تحقيقها أو الوصول إليها، فالمنظمة بدون هذه العناصر لا يمكن أن تكتسب قوتها من لاشيء فداًئماً هناك المورد الواجب توافره لتحقيق هذه القدرة أو تلك القوة.

الأداء التنظيمي بالمنظمات التطوعية:

تعرّضت "جون أرجنتي" وبتوسّع لمفهوم الأداء بالمنظمات التنموية غير الحكومية مؤكّدة على أن تلك النوعية من المنظمات تجد نفسها من خلال حجم الأداء المحقق والمقبول، كما أنّها قد تجد نفسها أيضاً من خلال تقليص التمويل الخارجي الموجه إليها، أو من خلال التمسك بنظم إدارية يتحقق فيها الشفافية والمساءلة لكوادرها الإدارية.

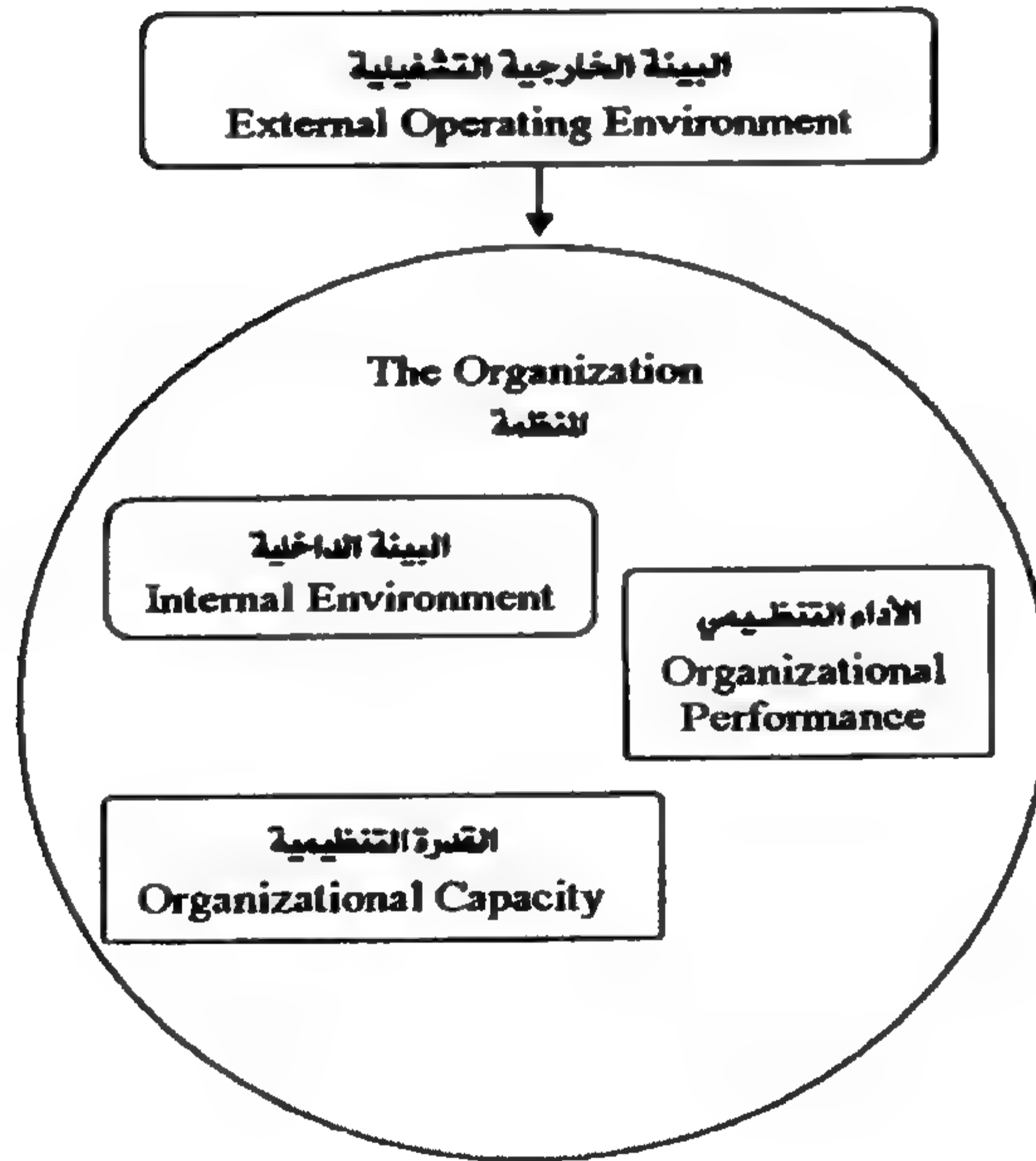
وأكدت أيضاً على أهمية إستفادة قيادات هذه المنظمة من التجارب والخبرات الماضية التي مرّت بها، في تحديد نقاط القصور أو الضعف أو الفشل في برامجها والتي خاضتها بسبب بنيتها أو آدائها التنظيمي، وأن نعمل على تلافي ذلك مستقبلاً، ومن ثمّ لا بد على تلك المنظمات من الإهتمام بالتدريب والإستثمار في هذا الإتجاه، مكوّنة إتجاهات إيجابية متّسقة مع غاياتها وأهدافها بين الكوادر الموجودة بها، بما ينعكس على قدرتها في التأثير على القوى المجتمعية والتحوّل لنمط الإدارة الفاعلة، وبما يمكنها أيضاً من الربط بين العملية التنموية الجارية وبين قدراتها الذاتية والتي تمكنها من التعامل مع المستجدّات أو المتغيّرات التي تطرأ على المنظمة أو على المجتمع الذي تعمل به وفيه.

وإذا ما إتفقنا على أن قدرة المنظمة تعني مقدّرتها على الأداء أو إستطاعتها تأدية الوظائف والأنشطة المطلوبة منها، فإننا نجد أن مفهوم الأداء ما هو إلا ترجمة أمينة لقدرة المنظمة (أي منظمة) على الوفاء بالحاجات والغايات النهائية المطلوبة منها، بغض النظر عن طبيعة النشاط أو الغاية التي تعمل المنظمة من أجلها وفي الشكل التالي نلاحظ أن الأداء يتأثر بقدرة المنظمة ويعتمد بشكل خاص على تأثير البيئة الداخلية والخارجية على السواء، ومن ثمّ يمكن تصوّر أن الأداء التنظيمي لأيّ منظمة يمكن التعبير عنه بأربعة من المؤشرات وهي:

- الفعالية.
- الكفاية.
- الملاءمة.
- الإستدامة المالية.

وقد وُجد بالبحث والدراسة أن معظم المنظمات تهتم بالأداء التنظيمي من أحد الزوايا أو المؤشرات الأربعة المشار إليها، وتختلف المنظمات هنا من حيث نشاطها وطبيعة عملها أو البيئة التي تعمل بها، فالموجودة بالدول النامية تختلف في نظرتها للأداء التنظيمي عن نظيرتها الموجودة بالدول المتقدمة.

ويُوضّح الشكل العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي للمنظمة



ويمكن الإشارة بشيء من الإيجاز في ما ورد بالشكل السابق فيما يلي:

أ- بالأداء التنظيمي: مقدرة المنظمة على الوفاء بالغايات والحاجات والمهام المنوطة وهناك ثمة مؤشرات أربعة لقياس القدرة التنظيمية وهي:

- الفعالية: وهي الدرجة التي تُحقق بها المنظمة غاياتها.
- الكفاية: قدرة المنظمة على طرح مُتجاتها بأقل قدر من المدخلات.
- الملاءمة: ونقصد بها أن غايات وأهداف المنظمة تعكس الضرورات والأولويات الموضوعة مُسبقاً.
- الاستدامة المالية: وهي توافر الظروف المالية المناسبة لاستمرارية المنظمة في أداء أنشطتها.

ب- القدرة التنظيمية: ويُقصد بها ضرورة توافر الموارد والمعارف والعمليات اللازمة لتحقيق الغايات المرجوة وهي شرط ضروري لكل من:

- الكوادر الإدارية.
 - الموارد المالية والتقنية والبنية التحتية.
 - القيادة الإستراتيجية.
 - إدارة العمليات والبرامج.
 - الشبكات وعملية ربطها بالمنظمات الأخرى والجماعات.
- ج- البيئات الخارجية التشغيلية: ونقصد بها تلك البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة حيث تُمارس هذه الأخيرة أنشطتها ومنها مثلاً:
- النظام القانوني والإداري السائد بالمجتمع.
 - البيئة أو المناخ السياسي والسياسات المؤثرة على المنظمة.
 - المناخ الثقافي والاجتماعي السائد.

▪ الحجم التقني المتاح بالمجتمع.

▪ الاتجاهات الاقتصادية الموجودة بالمجتمع.

د- البيئة الداخلية: ونقصد بها أيضاً العوامل التي تؤثر على إتجاه المنظمة أو توجهاتها أو أنشطتها ومنها:

▪ نسق الحوافز الداخلية.

▪ المناخ الثقافي السائدة بالمنظمة (الثقافة التنظيمية).

▪ التقاليد السائدة بالمنظمة منذ نشأتها.

▪ القيادة وغط الإدارة الحالي بها.

▪ الوضوح والقبول للمهام التنظيمية.

مدى وجود معايير وقيم تنظيمية يؤمن بها العاملون بالمنظمة (روح الفريق).

▪ البنية التنظيمية بالمنظمة.

ومن ثم وفي ضوء العملية المتعلقة بالتطوير التنظيمي يمكن تدريب الكوادر الإدارية والتقنية الموجودة على أداء أنشطة أو مهام أو وظائف جديدة تُتفق مع الغايات التي تسعى المنظمة لبلوغها، وتُشير الدراسات إلى أن المنظمة التي تتمتع بأداء عالي هي تلك التي لديها كادر إداري وتقني مُدرَّب على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية على أداء الوظائف والأنشطة الجديدة، ومن المرونة بحيث تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية الجديدة أو الطارئة.

العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي للمنظمات (غير الحكومية):

هناك عدة عوامل مؤثرة على الأداء التنظيمي للمنظمات التطوعية يمكن الإشارة إليها فيما يلي:

1- القدرة التنظيمية:

وتتضمن القدرة التنظيمية هنا كافة الموارد والمعارف والعمليات التي تتم بمعرفة

الكوادر الموجودة بالمنظمة للوصول للغايات النهائية، كما يتضمن كافة الموجودات المادية والبشرية والمعارف والخبرات السابقة والمهارات والتي تؤثر جميعها على الأداء التنظيمي بما في نهاية الأمر.

2- البيئة الخارجية:

التي تعمل المنظمة بها وهي تتضمن النسق القانوني والإداري الموجود، بخلاف البيئة أو المناخ السياسي والثقافي السائد بالمجتمع.

3- البيئة الداخلية:

ونقصد بهذه القوى جُملة العوامل الموجودة أو الكامنة بالمنظمة من داخلها والتي تُشكل ما يُطلق عليه الشخصية التنظيمية للمنظمة بين أقرانها المحيطين بها وتُؤثر هذه العوامل على المنظمة وتدفعها وتجعلها قادرة على تحدي الصعاب أو التغلب على المشكلات التي تتعرض لها بالفعل وتشمل هذه العوامل مايلي:

- الثقافة التنظيمية.
- الحوافز والمكافآت.
- المناخ المؤسسي الذي تعمل به المنظمة.
- الموروث التاريخي.
- التقاليد التي تحكم العمل بالمنظمة من الداخل.
- أنماط القيادة والإدارة.
- البنية التنظيمية السائدة.

ومن المؤكد أن عملية التغيير التنظيمي سوف تؤثر في نهاية الأمر على مستويات الأداء وعلى الرغم من أن التطوير التنظيمي ذي أثر إيجابي على مستويات الأداء، إلا أن هذه الرابطة بينهما لم تُدرس بشكل كافٍ، كما لم يُلقَ عليها الضوء بطريقة مناسبة لذلك كان من الأهمية بمكان أن نتفهم العلاقة بين التحولات التنظيمية بالمنظمة وبين مستويات الأداء،

حيث تُشير الدراسات هنا إلى أن طريقة أو أداة التطوير التنظيمي أياً كانت تُؤثر على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، وهذه بدورها تُؤثر على مدى التزام الفرد أو العاملين بالمنظمة بالغايات الموضوعية مُسبقاً، مما يعني في النهاية زيادة مستويات أداء هؤلاء العاملون بالمنظمات بأمل تحقيق الأهداف المرصودة مُسبقاً، ومن ناحية أخرى تُشير الدراسات إلى أن ثمة علاقة بين المعرفة أو الخبرة أو المهارات المتاحة بالمنظمة وبين تحسُّن مستوى الأداء بعد إجراء التطويرات التنظيمية بها، إذ كُلما أُجريت تطويرات تنظيمية بُناءً على قاعدة معلوماتية مناسبة، كُلما تحققت مستويات أداء أعلى وأفضل، إذ يُبين لنا وقتها جوانب القصور التنظيمي وعلاقتها بفشل المنظمة في الصمود أمام منافسيها، ومن ثمَّ يُؤمن الكافة بالمنظمة بضرورة تطوير أو تحسين مستويات الأداء بطريقة تُحقق للمنظمة تواجدها وغاياتها.

الفصل التاسع

التطوير التنظيمي كمدخل لإعادة بناء وتنمية

قدرات المنظمات غير الحكومية (التطوعية)

- مقدمة.
- التطوير التنظيمي للمنظمات غير الحكومية (التطوعية) :-
 - الحاجة للتطوير التنظيمي للمنظمات غير الحكومية (التطوعية).
 - اسباب ودواعي التطوير التنظيمي.
 - التطوير التنظيمي... رؤيت تاريخية للمفهوم والمضمون.
 - ما المقصود بالتطوير التنظيمي؟
 - الركائز التي تعتمد عليها عمليات التطوير التنظيمي.
 - متطلبات عمليات التطوير التنظيمي للمنظمات غير الحكومية (التطوعية).
- التطوير التنظيمي كاساس لنمو القدرات لهذه المنظمات:
 - القواعد العامة التي تؤثر على التطوير التنظيمي الفعال.
 - المدخل المتعلق بالتطوير التنظيمي الفعال.
 - شروط ضرورية لتحقيق التطوير التنظيمي الفعال للمنظمات غير الحكومية (التطوعية).

الفصل التاسع

التطوير التنظيمي كمدخل لإعادة بناء وتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية (التطوعية)

مقدمة:

تميل الدول على اختلاف توجهاتها إلى ضرورة تطوير نسق تقديم الخدمات الاجتماعية وغيرها، بغية العمل على تحسين نوعية الحياة لمواطنيها، وذلك رغبة منها في إثبات وجودها على المستوى الدولي، ومن أجل ذلك عمدت دولاً كثيرة ومنها النامية في عقد السبعينات من القرن الماضي تحديداً على إعداد وتنفيذ خطط تنمية قومية، ولا ريب أن بعض هذه البرامج قد مثلت دوراً هاماً في سياسات التنمية بوجه عام، ولكن بمرور الوقت تبين للجميع أن هذه الخطط لا تكفي وحدها لتحقيق التنمية المستهدفة، ومنذ بدايات الثمانينات بدأ الاهتمام جدياً من جانب تلك الدول بالدور الذي يمكن للقطاع الخاص والتطوعي أن يلعباه في تحقيق التنمية بصفة عامة، آخذة في الاعتبار أن المجتمع المدني والدولي والسوق يشكلون معاً ثلاثة من المناخات أو البيئات التي تتفاعل فيما بينها لصنع التنمية في العصر الحديث.

حيث لعبت منظمات القطاع التطوعي خاصة في القرن الماضي دور المانح الرئيسي لخدمات اجتماعية لا حصر لها، خاصة في المناطق التي لا تستطيع الدولة تقديم خدماتها لها، أو يقل دورها فيها مثل: العمل مع الفقراء، الأطفال، كبار السن... الخ، بخلاف تصديها لبعض القضايا المحلية أو القومية مثل: حقوق الإنسان، الحقوق المدنية، التعليم، الديمقراطية، الشباب، البيئة، التشرد، أطفال الشوارع، عمالة الأطفال، المرأة، الإدمان، المدافعة، التمكين،.... الخ ويمكن القول أن فترة الستينات والسبعينات والثمانينات من القرن الماضي قد شهدت بداية بزوغ المنظمات التطوعية في أشكال وصور جديدة، كما شهدت أيضاً بداية روح جديدة بدأت تسري في دماء العمل التطوعي، تضمنت وظائفها التقليدية بالتعاون مع الدولة أو القطاع العام، وفي ذات الاتجاه يمكن القول أن هذه الفترة المشار إليها قد منحت المنظمات التطوعية إحتراماً

ومصادقية لم تعهدا من قبل حيث أخلت لها أغلب الدول أو أفسحت لها الطريق لتصدّي لتلك الأنشطة الجديدة, حيث تزامنت تلك الأنشطة مع جهود وبرامج التنمية الحضريّة على المستوى المحلي والدولي.

ومن خلال مُراجعة شاملة قام بها "فينكل , نيس" Ness&Finkel على نسق توصيل الخدمات الإجتماعية وتحديدًا على المنظمات التطوعيّة, لاحظا وجود تباين في قدراتها على توصيل تلك الخدمات بدرجة كبيرة باختلاف الظروف التنظيمية, لخضوع بعضها لخبرات إدارية, وأخرى لتوجهات سياسية محلية, وتتجلى هذه الأمور صراحة فيما يتعلّق بالخدمات الصحيّة المتخصصة, ومن ثم يُمكن تلخيص وجهة نظرهما في أن أيّ اختلاف في مستوى الأداء لا يتعلّق من قريب أو بعيد بالمكان الذي يتم من خلاله توصيل الخدمات الإجتماعية أو الصحية, بل بحسب الخبرات التنظيمية والمهارية المتاحة أمام الأفراد, إلّا أنّها تُواجه اليوم ضغوطاً مُتزايدة لتغليب الرّعة الفردية في عملها, كما لوحظ أن التقاليد المثالية التي قامت عليها القيم التطوعيّة في سبيلها للتآكل والتدهور, فضلاً عن مُعاناة هذه المنظمات من عجز في التمويل, ومن غياب مفهوم المُساءلة والشفافيّة, وميلها للإعتماد على مجموعة من القواعد والمبادئ التي قد تُدين لفرد واحد بعينه في صياغتها, ومن ثم نجد أن السلطة أو القوّة تبلور في أيدي هذا الفرد بمرور الوقت, حتى يُهيمن على ما حوله فارضاً نسقاً أخلاقياً خاص به على ما عداه, ومن ثمّ فهناك ثمة ضرورة حيويّة للسعي من أجل التغيير بهذه المنظمات, وإعتباره مطلباً أساسياً لوجود المنظمة التطوعيّة فيما بعد, فهو نتاج مُتغيّرات أو ظروف مُستجدة تفرض نفسها على المنظمة وتجعلها تسعى للتكيّف معها, وعليه ينبغي جعل الحاجة للتغيير ضمن المُكوّنات الرئيسيّة لأيّ بنية تنظيميّة تطوعيّة, بحيث لا يحدث من فراغ, أو لا يحدث فجأة بل ينبغي الاستعداد له مُسبقاً.

التطوير التنظيمي للمنظمات غير الحكومية (التطوعيّة):

وعليه, جاء الإهتمام المُتزايد اليوم بالقضايا الخِلاقيّة المُتعلّقة بعمل المنظمات التطوعيّة والناجمة عن ممارستها اليوميّة, نتيجة القصور في بنيتها, والعمل على تلافيها

بشقي الطرق والعمل أيضاً على إتاحة الفرصة للآخرين لممارسة المشاركة بهذه المنظمات بصورة فعلية، آخذين في الاعتبار أن البنية الإدارية لهذه المنظمات وغيرها هي التي تُشكّل قدرتها على الوفاء بمحاجات عملائها، كما أنّها هي المقياس الحقيقي الذي يُمكن القول معه بأن المنظمة تُمارس عملها في ضوء المُخطّط لها من أهداف، بمعنى آخر أن قدرة المنظمات التطوعية على الإستمرار، رهن بقدرتها على تحقيق المهام والأهداف الخاصة بها، ولكي تُحقّق ذلك فهناك إستراتيجيتان يُمكن الأخذ بهما لكي تُحقّق ما تصبو إليه وهما:

1- مُمارسة دوراً يتعلّق بالرعاية والتنمية الاجتماعية.

2- إجراء التغييرات البنيوية اللازمة في هياكلها الداخلية.

بحيث يستفيد منها عامة المجتمع وخاصة الفقراء والمُهمّشون، والفُوص أكثر في المُشكلات المحليّة والقوميّة، فمن الخطأ الاعتقاد بثبات الأمور على ما هي عليه، فالإستقرار معناه نهاية الكائن الحيّ، وما يسرى على الكائنات يسرى أيضاً على الشخوص المعنويّة الأخرى مثل المنظمات بصفة عامة والتطوعيّة منها بصفة خاصة، فهذه التغييرات إنّما هي إستجابة لحاجات طارئة للبشر، أو رد فعل لتطوّرات تكنولوجيّة تُؤثّر بدورها على سلوكيّات البشر، ولما كان التغيير سُنّة من سُنن الحياة التي تحكم حياة المنظمات بمختلف أنواعها، لذا ينبغي عليها أن تُعدّ العمالة الموجودة بها على كيفة التعامل مع التفكير بحريّة وإبداع لخلق الأفكار الجديدة التي تُساعد على دوام وإستمراريّة تلك المنظمات، وبما يُحافظ على قدرتها في تحقيق أهدافها وغاياتها التي تصبو إليها.

ولا شك أن ثمة تغييرات قد شاهدناها جميعاً فيما يتعلّق بنسق المساعدات الاجتماعية والتي نتجت إثر الأخذ بمفهوميّ الأسواق الحرّة والعولمة، ومع ذلك فلا زال لهذه المنظمات أدوراً ووظائفاً سوف تقوم بها في المرحلة القادمة وسيكون عليها قيادة قاطرة التنمية والعمل على إجراء التغيير المجتمعي، ولذلك فإن تصوّر إمكانيّة العمل بهذه المنظمات بإستدامة، ينبغي ربطه بعملية التغيير الإقتصادي والثقافي والإجتماعي والبيئي والسياسي الجاري حالياً، بمعنى يجب عدم الفصل بين العملية

التمويّة للمنظمة التطوعيّة وبين السياق المجتمعي العام الذي تعيش به وفيه, ومن خلاله تُمارس أدوارها, وعليه لا يتحقّق لها الواقعيّة دون تنمية بشريّة واسعة النطاق داخلها وخارجها, وخاصة ملاحظه الدارسون من أن المنظمات التطوعيّة تبتعد كثيراً عن الأداء الفعّال المتوقّع منها.

الحاجة للتطوير التنظيمي للمنظمات غير الحكومية (التطوعيّة):

ويُدرّك الأخصائيون الاجتماعيون وغيرهم من المهتمين أن خدمات الرعاية الاجتماعيّة كصناعة, قد تأثرت بمجموعة من التغيّرات منها, التغيّرات التي طرأت على تعريف مُنتج الرعاية الاجتماعيّة, وكيف وأين يُمكن توصيل خدماتها, وعلى بنية صناعة الرعاية الاجتماعيّة؟ حتى هناك مَنْ يرى أنّه من المتوقّع أن يجد الممارس نفسه مُستقبلاً في حالة من اللّهاث خلف التغيّرات السريعة والحادة التي تُواجهها المنظمات العاملة في هذا المجال حالياً.

ومن هذا المنطلق فإن التطوير التنظيمي ومُمارسيه يجب أن يبحثوا عن التأثير والنفوذ, وخاصة فيما يتعلّق بالآتي:

1- إعادة الهيكلة, بما ينعكس على التوسّع في نطاق الرعاية بحيث تخرج عن إطارها التقليدي الذي كانت تسير عليه, والبحث عن أنماط جديدة من العلاقات بين مُقدّمي الخدمات ومُتلقيها.

2- إعادة تعريف وتحديد بنية نُظم الرعاية من خلال الأفراد وبصورة مُغايرة عن سياقها التاريخي, مع إعادة النظر بصورة كاملة في الخدمات المُقدّمة, وفي معارف ومهارات القادة والمديرين والعاملين, وتأهيلهم على كميّة التعامل مع الظروف الطارئة والمستجدة, أو الأزمات الناجمة عن أوجه القصور التي تنتج عن البنية السابقة للرعاية الاجتماعيّة, أو التعامل مع أيّ مُتغيّرات قد تُستجد وتؤثر على كلّ من الأفراد المُتلقيين للخدمة أو مُقدّميها.

3- أن تُؤدّي عمليّة مُمارسة التطوير التنظيمي بطريقة تعتمد على ردّ الفعل وليس من مُنطق مُستقلّ, بل من مُنطلق الخوف من الإستبعاد لخدماتها أكثر من درجة الإهتمام بجذوى الخدمة نفسها.

4- أن يستجيب الأخصائيون الاجتماعيون مع احتياجات العملاء وضغوطهم، والنظر لمنهج التطوير التنظيمي على أنه أداة يُمكن إستخدامها مهنيًا للتعامل مع خدمات الرعاية، من حيث التغيرات أو المستجدات الطارئة.

5- يجب أن يتسع التطوير التنظيمي بحيث يتعدى الحدود التقليدية المتعارف عليها ليشمل الجوانب الثقافية والاجتماعية الجارية، لما لها من آثار ومُتغيرات على الرعاية والتنمية الاجتماعية.

وفي ظل تلك التغيرات فإن المنظمات التطوعية يجب عليها إيجاد أدواراً جديدة، تجاه المسئوليات الملقاه على عاتقها بهدف تطوير خدماتها، بما يعكس في النهاية الرغبة الجادة في إحداث تغييرات ثورية في الأنساق التنظيمية والاتجاهات والسلوكيات التقليدية الموجودة داخل وخارج تلك المنظمات وطرق العمل بها، ليس هذا فقط، ولكنها أيضاً تستهدف تغيير كل شيء تغييراً جذرياً.

لذلك أثرت علامات إستفهام حول كفاءة أو قدرة تلك المنظمات على الإضطلاع بمهامها، وممارسة أدوارها، وتولى زمام المبادرة على المستوى المحلي، وفي ظل التوجهات الجديدة، مع ندرة الموارد ومحدودية القدرات لتلك المنظمات، فهناك من يرى أن على المنظمات التطوعية أن تبذل الجهود الكافية لإعادة تعديل أو توجيه مناهجها، وتحديد احتياجات الناس في مجتمعاتها بطريقة أكثر تنظيماً، وأن ترتبط في نفس الوقت بالجودة، وتلك هي مهمة تنفيذية في مضمونها، قد تتعارض مع أسلوب تفكير أو طريقة عمل الكوادر الموجودة بها، أو بمستوى توصيل الخدمات، ومن ثم، ينبغي إجراء تغييرات في البنيات التنظيمية والإدارية، مع مراجعة شاملة في ذات الوقت لأداء تلك المنظمات التطوعية الموجودة، وتحديد نقاط الضعف الواجب مواجهتها أو تغييرها على مستوى النسق التشريعي الكلي، لضمان التطوير أو التحسين المستمر.

ومن ثم فهي في حاجة ماسة لبنية تنظيمية كافية، بما في ذلك الإدارية، والمهارات اللازمة لإنجاز غاياتها وأهدافها، أي أنها في حاجة لبناء قدراتها من جديد سواء تعلّق الأمر بالقدرات الإدارية أو التطوير التنظيمي، بخلاف تنمية القدرات الموجودة لدى

العاملين بها، ولقد أثبتت التجارب أن تنمية الوحدات الصغرى بفعالية تتطلب أن يكون الناس نقطة البداية للوصول للسلع والخدمات المتاحة أو قادرين على إنتاج خدمات و سلع جديدة من خلال إحداث تغيير مُماثل في تلك الوحدات، وأن التفاعل الصحيح للمنظمات مع بيئتها يَنشُج من خلال ثلاثة نماذج للعمل هي:

- 1- تحسين معيشة الناس ورفاهيتهم المادية بطرق مُتواصلة.
- 2- تنمية قدرات المنظمات التي تُقدّم خدمات مُباشرة للناس.
- 3- تدعيم الشعور بأن الناس أفراداً أو جماعات لديهم القدرة والرغبة في تقديم مقترحات حول عمليات التنمية لمجتمعهم ومن ثم، يجب إثارة وعيهم والاستماع جيداً لهم.

وهنا، يُثار سؤالاً منطقياً يُردّده البعض: هل تعمل المنظمات التطوعية الحالية من خلال شكل مؤسسي أو تنظيمي يصلح فعلاً للتطبيق بُغية الوصول للغايات المطلوبة منها؟، يرى العديد من الكتاب والمؤلفين أن المنظمات التطوعية الحالية، وتحت ضغط العوامل السابق ذكرها، فإنها تُعاني من اضطراب مؤسسي أو تنظيمي يفرض عليها في نهاية الأمر ضرورة الدخول في عملية إصلاح أو تطوير تنظيمي/ مؤسسي سريع لكي يُمكنها فيما بعد التكيف مع المُستجدات التنظيمية أو البيئية أو السياسية أو الاجتماعية الجارية حولها، فالتطوير التنظيمي كعملية مُستمرة بدورها تعني أن المنظمة غير قادرة على التعامل مع الأهداف أو الغايات النهائية التي أنشأت من أجلها، كما يُعد عملية إستجابة للضغوط والقوى البيئية والسياسية والمجتمعية بخلاف اللوائح والقوانين والتشريعات المنظمة لعمل تلك المنظمات، والتي قد تضع قيوداً على المنظمة والتي تدفعها للتخلي عن بعض أساليب العمل القديمة والبحث عن سبل جديدة لتطوير قدراتها للوفاء بحاجات المجتمع أو العملاء بصورة مُختلفة عن السابق.

لذلك يُمكن القول بأن نجاح أي منظمة تطوعية وبقائها وإستمرارها على قيد الحياة المجتمعية لا يكون أبداً رهن بالفرصة أو الحظ العارض، بل نتاج جُهد جهيد وتكاتف جميع البشر الموجودين بداخلها، خاصة وأن تلك المنظمات وعلى إختلاف أنواعها تسعى لكسب رضا الناس من خلال الوفاء بحاجاتهم، مع إهتمامهم أيضاً

بالرغبة التطوعية لديهم، وغالباً ما يلجأ الناس لها سعياً وراء الخدمات الأفضل والأحسن وهنا يُمكن القول أن التطوير التنظيمي كعملية هو محاولة للاستفادة من التجربة والخطأ التي تتم عبر تاريخ المنظمة الطويل في ممارسة الأنشطة الاجتماعية والتنمية المختلفة بهدف بناء وتنمية قدراتها على كيفية مواجهة القضايا والمشكلات الحالية التي تُواجه المجتمع الذي تعمل به وفيه، كما يُساعد التطوير التنظيمي المنظمات التطوعية على التحول أو التغيير، ومساعدتها على تجاوز نقاط الضعف والقصور التي قد تعصف بوجودها التنظيمي نفسه والخروج بشكل جديد يضمن لها البقاء من الناحية التنظيمية على المستوى المجتمعي، مُحققة رغبة مؤسسيها (المتطوعين) في الإنجاز أو تحقيق الإلتزامات المُلقاه على عاتقها.

ولقد أجمعت معظم الآراء على أن غالبية المنظمات العاملة في المجالات التنموية تهتم بالرغبة أو الميل للبقاء من الناحية التنظيمية، ومن ثمَّ هناك ضرورة حيوية للسعي من أجل التغيير بها، باعتبار أن التغيير مطلب أساسي لوجودها وإستمرارها فيما بعد، وباعتباره أيضاً نتاج لتغيرات أو ظروف مُستجدة تفرض نفسها على المنظمة وتجعلها تسعى وتبذل جهداً كبيراً للتكيف معها، وبدافع عميق من هذه الرغبة تهتم المنظمة التطوعية بعملية التطوير التنظيمي بها، وبدرجة لفتت نظر العديد من الباحثين لدراسة أسباب فشل أو تعثر المنظمات التطوعية في الوفاء بأغراضها أو الوصول لغاياتها، مُحاولين في ذات الوقت الرُّبط بين الفشل هذا، والقصور التنظيمي الداخلي الذي يقف حائلاً أمامها دون تحقيق ذلك، حيث خلُصت دراسة أجرتها وكالة التنمية والتعاون الدولي السويدية المعروفة باسم "سيدا" على عينة مُنتقاة من المنظمات التطوعية العاملة في المجالات التنموية بدولتي "لاجوس، وناميبيا" إلى أن التطوير التنظيمي عملية مُستمرة لا تقف عند حد مُعين، وكُلما تقاعست المنظمة التطوعية عن تطوير وتنمية قدراتها التنظيمية، كُلما تأخرت عن بلوغ آمالها وغاياتها النهائية، كما خلُصت في النهاية على أن التطوير التنظيمي ما هو إلا محاولة لإعادة النظر في الخطى التنظيمية التي تنتهجها المنظمة التطوعية كما أنه رهن بضرورة توافر المناخ التنظيمي المُناسب الذي يُشجّع كلاً من الأفراد والمنظمات على خوض غمار هذا المضمار.

كما أكدت دراسة أخرى على أن الغاية من التطوير التنظيمي في المنظمات عامة والتطوعية منها خاصة، هو العمل على تواجد وإستمرارية المنظمة بين العديد من المنظمات المنافسة في السوق، ومن ثم غُيّت هذه الدراسة بالتركيز على نقاط الضعف أو أوجه القصور التي تُواجه المنظمة في سبيل تحقيق عملية التطوير التنظيمي بها، ومنها مثلاً غياب المهارات والقدرات الفنية والإدارية المناسبة لبدء هذه العملية، كما أظهرت الدراسات أيضاً، أنه يحدث نتيجة للممارسات الفعلية لهذه المنظمات التطوعية أن تعجز عن الوفاء بالحاجات أو الغايات التي تسعى في النهاية إليها، أو التي هي السبب أصلاً في وجودها أو نشأتها ومن ثم تشعر المنظمة أنها في أمس الحاجة لإعادة النظر في قدرتها أو بنيتها الداخلية التنظيمية، ولذلك ظهرت أمامنا مفاهيم جديدة مثل: بناء القدرة، تنمية القدرة، تعزيز القدرة، التطوير التنظيمي أو المؤسسي، وهي كلها مصطلحات تهدف لتفسير الزيادة الحادثة في قدرة أو قوة المنظمة على إنجاز الغايات المنوطة بها اجتماعياً، كما أنها -أيضاً- وسيلة من بعض المنظمات للتغلب على قصورها أو عدم قدرتها على بلوغ غاياتها النهائية، والعمل على إعادة بناء كوادرها وتنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم بالصورة التي تمكنها من تغيير الوضع الحالي بها، وبما يمكنها مستقبلاً من التعامل مع الظروف البيئية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتغيرة أو المستجدة في المجتمع.

ولقد خلُصت دراسة أجريت على المنظمات التطوعية بخمس وعشرين منطقة محلية في بريطانيا إلى ضرورة إعادة النظر في البناء الداخلي لها، وفي التنظيم الداخلي لمهامها، مع ضرورة تحديد مقاصد ونوايا وتصرفات إدارات تلك المنظمات في علاقاتها بتطبيق تشريعات الرعاية الاجتماعية، وضرورة تبني فلسفة الإصلاح والتطوير، وأهمية التحول لمفهوم قضاء حاجات العملاء، وأوضحت دراسة حالة أجريت على بعض المنظمات التطوعية العاملة في مجالات التنمية في دولة "رواندا" على وجود ضرورة ملحة لإعادة النظر في بنيات هذه المنظمات، وخاصة فيما يتصل بقدرتها على ممارستها الوظائف الإدارية الملائمة للغايات التي وُجدت من أجلها، كما أوضحت الدراسة أيضاً وجود علاقة إيجابية طردية بين بنية المنظمة وقدرتها على تحقيق الفعالية في برامجها ومشروعاتها

التنموية المختلفة، وأكدت دراسة أخرى على أن هناك ثمة علاقة طردئية بين حجم المنظمة وبين ميلها لإجراء التطوير التنظيمي بها، وأكدت دراسة أخرى على أن عملية التطوير التنظيمي والتغير بالمنظمات التطوعية يرتكز أساساً على نظرية بناء القدرة، من حيث ضرورة العمل على إعادة صياغة الأداء التنظيمي الإيجابي بهذه المنظمات تمهيداً لإجراء التغير والتطوير التنظيمي المناسب لها.

وهناك مَنْ يرى، أنه بإمكاننا أن نلمس التطوير الجاري في المنظمات بطرق عديدة ومختلفة لم نشهدها من قبل، وذلك على مستوى منظمات القطاعين العام والخاص، علماً بأن السنوات الأخيرة من القرن الماضي، قد شهدت نمواً فيما يُسمى بالتطوير التنظيمي في مجال صناعة الخدمات، لذلك فإن الإصلاح والتطوير التنظيمي لا يقتصر هنا على المنظمات الحكومية والخاصة بقدر ما يجب أن يكون على مستوى كافة المنظمات وخاصة التطوعية منها، باعتبارها تهم ببرامج وخطط ومشروعات مجتمعية تُقابل حاجات فعلية للناس بالمجتمعات المحلية وخاصة في الدول النامية التي تعاني من وطأة الفقر، ومن ثم، فهي في حاجة إلى أن تُعيد النظر في بنائها التنظيمي كل فترة، والعمل أيضاً على تعديل أو بناء وتنمية قدراتها من جديد لكي تُواكب التغيرات البيئية أو المجتمعية الجارية، وبدون الوعي بأهمية هذه المنظمات على المستويين القومي والمحلي، لا يمكن لأي مبادرات محلية أن تُنتج أثرها التنموي أو البيئي، وعليه فمن مصلحة الحكومات بالدول النامية، ومنها مصر، أن تعمل على زيادة فعالية برامج التطوير التنظيمي لإعادة بناء وتنمية القدرات التنظيمية للمنظمات التطوعية بها لكي تستطيع تلك المنظمات من تحقيق غاياتها النهائية التي وُجدت من أجلها.

ومن أجل ذلك عمدت العديد من الدول وخاصة النامية إلى الأخذ بفكرة تطوير المجتمع المدني بصفة عامة والمنظمات التطوعية بصفة خاصة للمساهمة في التغلب على المشكلات التي تعترض طريقها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ولعل هذا التوسع العالمي في الأخذ بمفهوم التطوير التنظيمي يرجع لعوامل ثلاثة وهي:

1- التطور السريع في الإقتصاديات العالمية.

2- إمكانية الوصول لمصادر الثروة ورؤوس الأموال والموارد والتقنية بسهولة وبدون مشقة.

3- ظهور أو بزوغ فكرة الإقتصاد العالمي الجديد، ومن ثمَّ نجد أن ظهور ما يُسمَّى بالسوق العالمية قد ساهم بدرجة ملحوظة في الإهتمام من جديد بمفهوم التطوير التنظيمي.

ومن ثمَّ أصبح من المقبول الآن الأخذ بمفهوم التطوير التنظيمي لبناء وتنمية قدرات المنظمات بصفة عامة والتطوعية بصفة خاصة، وكيفية تحديد الأولويات الواجبة لتحقيق تلك المنظمات لأهدافها بطريقة مُستدامة، ولا تُغالي إذا ما قلنا أن ذلك أصبح حديث الساعة على مستوى الجدل الدائر حالياً بشأن التنمية.

وتُعتبر "مصر" من الدول الحديثة التي أخذت بفكرة تطوير المجتمع المدني كخطوة أولية نحو الديمقراطية مع الأخذ بفكرة التعددية السياسية، ثم التوسُّع في البيان الديمقراطي من خلال تعظيم الدور الذي يُمكن أن تلعبه منظمات المجتمع المدني بصفة عامة والتطوعية بصفة خاصة على المستوى المحلي والقومي، ويُمكننا الوقوف على تطور أعدادها لبيان هذا بالتطور الديمقراطي الجاري في "مصر" من خلال الجدول التالي:-

جدول يوضح حجم الزيادة والتطور في أعداد الجمعيات الأهلية في مصر

طبقا للنشاط الذي تعمل به

م	النشاط أو الوظيفة	عدد المنظمات التطوعية عام 1997/1996	عدد المنظمات التطوعية عام 2004/2003	نسبة الزيادة %
1	طفولة وأمومة.	1840	5150	%179.8
2	رعاية أسرة.	1786	3434	%92.3
3	مُساعدات	4985	7884	%58.15
4	إجتماعية.	196	0808	%312
5	رعاية شيخوخة.	280	0957	%241.7
6	لغات خاصة	4695	9501	%102.4
7	ثقافية ودينية.	96	0396	%312.5
8	نشاط أدبي	13	0169	%1200
9	تنظيم وإدارة.	19	0117	%515
10	رعاية مسجونين.	155	0783	%405
11	تنظيم أسرة.	—	0408	—
12	صداقة شعوب.	403	6709	%1564
13	تنمية مجتمعات	23	0138	%500
14	دفاع إجتماعي	—	1727	—
15	حماية بيئية	—	1031	—
16	تنمية إقتصادية	—	0429	—
	حماية مُستهلك	—		—

ويُتضح من الجدول السابق حجم الزيادة المُضطردة في أعداد الجمعيات وذلك عند المقارنة بين عددها في 2004/2003 وسنة الأساس 1997، ويُمكن إستخلاص النتائج الآتية:

- أن أعلى نسبة تغيّر حدثت بين الجمعيات التطوعية العاملة في مجال تنمية المجتمع حيث وصلت نسبة التغير (1564%) يلي ذلك الجمعيات العاملة في مجال

التنظيم والإدارة وفي مجال رعاية المسجونين ثم الدفاع الاجتماعي وتنظيم الأسرة بنسبة تغير (1200%)، (515%)، (500%)، ثم (405%) على التوالي.

• كما أن الجمعيات التطوعية فتحت لها مجالات عمل جديدة لم تكن قائمة في سنة الأساس مثل الصداقة بين الشعوب، جمعيات حماية المستهلك، والتنمية الاقتصادية مما يدل على تعاظم دور المنظمات التطوعية في الوقت الراهن، ويُعتقد بأن ثمة عوامل تقف وراء هذا التطور منها طبيعة المجتمع المصري، والمناخ السياسي الذي هيا لهذا التطور الكبير في إعداد تلك المنظمات أو على مستوى منظمات المجتمع المدني، ومن ناحية أخرى ثمة قضايا فرضت نفسها على أجندة العمل العام وأثرت عليه مثل: قضايا حقوق الإنسان، وقضايا البيئة والتلوث، وقضايا النوع ومشكلاته، مواجهة الفقر... الخ، والجدير بالذكر أن تلك المنظمات تتباين وتتوَّع أنشطتها بصورة كبيرة بين الينيات الريفية والحضرية والصحراوية، ومن أنشطة إجتماعية، وصحية، وتعليمية وثقافية ودينية وبيئية وإقتصادية وغيرها من الأنشطة التي يُمكن الوقوف عليها من خلال الجدول السابق والذي نستطيع أن نقف من خلاله على الزيادة والتطور في أعداد هذه المنظمات طبقاً للنشاط الذي تعمل به.

ومن الجدير بالذكر أيضاً أن التراث النظري والعملية الموجود عالمياً ومحلياً يؤكد على أن هذه المنظمات قادرة على تحقيق الغايات الآتية:

- وضع الناس في بُرة الإهتمام عند إجراء التنمية على المستوى المحلي.
- تمكين الناس ومساعدتهم للإعتماد على أنفسهم من خلال إتاحة الفرصة لهم للوصول لمصادر المعلومات والمعرفة.
- العمل على ترسيخ قيمة المشاركة بين المواطنين بصورة إيجابية في شئى المشروعات والبرامج التنموية الجارية.
- الحفاظ على درجة من المرونة اللازمة للتخطيط والتفيذ والتقييم لبرامج التنمية عامة، ويُمكن لهذه المنظمات، أن تُمارس دوراً هاماً في التنمية كشريك رئيسي أو نائبة عن المجتمع المدني نفسه.

ولكن يعيب البعض على هذه المنظمات أنها:

- تفتقر للوضوح أو للقدرة على تطبيق المساءلة بها.
- تفتقر لأيّ طموح أو تصوّرات مُستقبلية تسعى إليها.
- لديها قصور معرفي من حيث كيفية بنيتها التنظيمية.
- لديها قصور في قدرتها على الحركة والنشاط.
- لديها ندرة كبيرة في الموارد المادية والمؤسسية، بما يعني ضعفاً أو قصوراً في أسلوب وطريقة عملها.
- تعاني من أزمة تتعلق بالهوية، أو بعلاقتها بالجهات المانحة.
- تعاني من ندرة في الخبرات والكوادر اللازمة لإدارة عملها.

ويرى المؤلف أنّه وبالرغم من هذه الانتقادات إلّا أن هذه المنظمات مازالت مُستمرة وفي زيادة مُضطردة وتُمثّل نقطة تحوّل هامة خاصة في هذه الأيام، حيث تلعب دوراً هاماً كأحد الأنساق الرئيسية في تقديم خدمات الرعاية الإجتماعية، وبرامج التنمية الإجتماعية والإقتصادية وتحملها للعديد من المسؤوليات وخاصة بعد فشل نسي لحكومات الدول المتقدمة والنامية في إشباع الإحتياجات المتجددة أو المتغيرة للجموع الفقيرة من الفقراء، حيث تشكّلت تلك المنظمات على إختلاف أنواعها للعمل على مُساعدة هؤلاء بشتى الطرق إجتماعياً وتعليمياً وثقافياً وصحياً بل واقتصادياً أيضاً.

كما يؤكّد المؤلف بأن المنظمات التطوعية من القوة والتأثير بحيث تستطيع تغيير الأوضاع الإجتماعية والسياسية بالمجتمع المدني بأكمله، ولكن يعوزها فقط البنية التنظيمية الكافية، فهي في حاجة ماسة لمُساعدتها على إعادة النظر في بناء قدراتها من جديد، سواء ما يتعلق بالقدرات الإدارية أو بالتنمية والتطوير التنظيمي.

أسباب ودواعي التطوير التنظيمي:

- تُركّز أغلب دول العالم على المنظمات التطوعية باعتبارها الوسيلة البديلة لإرساء

قيم المشاركة والمواطنة والعدالة الاجتماعية والدور الذي يُمكن أن تلعبه للحد من التأثير السلبي لبرامج الإصلاح الإقتصادي في الدول النامية.

■ التباين الواضح في قُدّرات المنظمات التطوعيّة على توصيل الخدمات الاجتماعيّة والتنمويّة بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى اختلاف ظروفها التنظيميّة والمهاريّة المتّاحة أمام العاملين بها.

■ الضغوط المتزايدة التي تُواجهها المنظمات التطوعيّة نتيجة التغيّرات الحادثة على المستوى العالمي والمحلي (العولمة، ثورة المعلومات والاتّصالات، الأسواق الحرة،... الخ)، مع ضعف أو قصور البناءات التنظيميّة لها على مُواجهة الآثار السلبية لتلك التغيّرات.

■ سعى المنظمات التطوعيّة للبقاء والإستمرار في ظل عالم دائم التغيّر، رهن بقُدّرتها على تحقيق المهام والأهداف الخاصة بها، وإن أيّ تصوّر لإمكانية إستدامة العمل بها ينبغي ربطه بإجراء التغيّرات البنيويّة اللاّزمة في هياكلها الداخليّة، وأيضاً بعملية التغيّرات الثقافيّة والاجتماعيّة والاقتصاديّة الجارية حالياً، مع ضرورة الأخذ بثقافة الجودة في الخدمات المُقدّمة منها.

■ الدور المؤثّر والقوى الذي تلعبه الزيادة السكانية في زيادة مساحة الفقر، خاصة الفقر الحضري بصورة لم تشهدها الإنسانية من قبل، وما تُواجهه الدول النامية ومنها مصر، من صعوبات بالغة للوفاء بالحاجات الأساسيّة لمواطنيها.

■ أصبح من المقبول عالمياً الآن الأخذ بمفهوم التطوير التنظيمي لإعادة بناء وتنمية قُدّرات المنظمات عامة والتطوعيّة منها خاصة، مع تحديد الأولويّات الواجبة لتحقيق التنمية والتطوير بطريقة مُستدامة لتلك المنظمات، بإعتبار أن ذلك مطلب أساسي لوجودها وإستمرارها في المجتمع.

التطوير التنظيمي: رؤية تاريخيّة للمفهوم والمضمون:

ظهرت حركة التطوير التنظيمي في الستينات والسبعينات من القرن الماضي

ارتبطت مباشرة بمفاهيم العلوم السلوكية، وركزت على الفعالية التنظيمية الشاملة، خاصة مع تركيزها على مفاهيم العملية Process وتنمية الفريق، وإدارة التغيير، مع توجيه الاهتمام إلى تحليل أداء الجماعة، والسلوك التنظيمي لها، والتغلب على النزاعات بين أفرادها، ولقد شاعت هذه المفاهيم مع شيوع مصطلح ثقافة المنظمة، وكل هذه المفاهيم مهدت الطريق لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية HRM.

ويرجع ظهور مفهوم التطوير التنظيمي إلى المشكلات والنزاعات التي واجهت المنظمات المجتمعية وأدت إلى قصور في أداء بعض أدوارها، وأصبح التطوير التنظيمي هو قارب النجاة للخروج من هذه المشكلات، ولقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن الماضي ما يُسمى بالتطوير التنظيمي في مجال صناعة الخدمات، وتقليدياً كانت أغلب كتابات التطوير التنظيمي تدور حول تطبيقاته على مستوى المنظمات الصناعية، ثم استدعى طرح أسئلة حول جدوى إستفادة باقي أنواع المنظمات الأخرى منه مثل: المدارس، المستشفيات، المنظمات الحكومية وغير الحكومية من هذه التطبيقات.

واعتقد أن هذه الصورة التقليدية للتطوير التنظيمي تحتاج لبعض التعديلات والتقيحات، حتى تتلائم مع ظروف وأوضاع هذه الأنواع الأخرى من المنظمات، وبصفة خاصة المنظمات التطوعية، والتي قد تختلف كُلية عن المنظمات الأخرى بالقطاعين العام والخاص، من حيث الأدوار الإدارية في كل نوع منها، والتي تباين بدورها فيما بينها بغض النظر عن طبيعة النشاط، وهذا التباين أو الاختلاف هو الذي يُوسّع من درجة أو مستوى المشاركة للأفراد في القطاع التطوعي عنها في القطاعين الآخرين، ومن ثم، فإن البنية الإدارية في كل نوع هي التي تُشكّل فيما بعد قُدرة كل منظمة على الوفاء بحاجات عملائها، كما هي التي تدفع القطاعين، الخاص للسمي نحو الربحية بأي طريقة كانت، وتجعل القطاع الحكومي يستجيب لدور جهود جماعات الضغط تحقيقاً لحاجات مُحَدّدة لهؤلاء المستفيدين.

وهناك مَنْ يرى أن ما يُطبّق من إصلاحات على المستوى العام يُمكن أن يُطبّق على مستوى المنظمات التطوعية، حيث يُمكن لتلك المنظمات أن تضطلع ببرامج ومشروعات

التطوير التنظيمي مُستغلة قُدرة تقنية المعلومات والاتصالات على زيادة حالة الوعي والإدراك بين الكوادر العاملة بها، كما يُمكن لتلك المنظمات أيضاً أن تدمج بطريقة مُبتكرة بين الموارد المادية والبشرية، ثَمَّ يجعلها في النهاية قاب قوسين أو أدنى من الغايات أو الأهداف الموضوعية، حيث أن عملية التطوير بها رهن بحالة التطور أو التقدم الجارية التي تتم بوعي كامل من كافة الكوادر الموجودة بالمنظمة.

كما يُؤكد آخرون على أن الإصلاح أو التطوير التنظيمي أو المؤسسي لا يقتصر هنا، فقط على المنظمات الحكومية بقدر ما يجب أن يكون على مستوى كافة المنظمات سواء الخاصة أو العامة أو التطوعية فالتطوير المؤسسي أو التنظيمي كعملية مُستمرة بدورها تعني أن المنظمة غير قادرة على التعامل مع الغايات أو الأهداف النهائية التي صُممت من أجلها، ومن ثَمَّ، عليها سرعة التكيف مع المُستجدات أو المُتغيرات التي طرأت وأعاقَت المنظمة عن بلوغ أهدافها، وعليه يُعد التطوير التنظيمي، أيضاً، عملية إستجابة للضغوط والقوى البيئية والسياسية والمجتمعية بخلاف التشريعات والقوانين واللوائح المُنظمة لعمل المنظمات، والتي قد تضع قيوداً على المنظمة تدفعها دفْعاً للتخلي عن بعض طرق العمل القديمة والبحث عن سُبُل جديدة لتطوير قُدرةاتها للوفاء بحاجات المجتمع أو العملاء بصورة مُغايرة عن السابق.

ما المقصود بالتطوير التنظيمي؟

التطوير التنظيمي، مفهوم مُشتق من العلوم السلوكية، والذي يرجع في بداياته إلى عقد الأربعينات من القرن الماضي، وهو حسب دلالاته يهتم بالمنظمة وبتطويرها من خلال تحسين الفعالية الكلية لها، وأن أغلب التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم قد نمت بمعرفة العديد من المنظمات التي قامت بإجراء هذه العملية، وإن كانت هناك بعض الاختلافات فيما بينها، إلا أن أغلبها قد إتفق على أن المقصود بهذا المفهوم هو:

- العملية التي بموجبها تُطور المنظمات من قُدرةاتها الداخلية بحيث تكون أو أن تُصبح أكثر فاعلية وكفاءة في آدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها في الأجل الطويل.
- أو هو أحد الأشكال الجديدة من التغيير المُخطَّط مُسبقاً والذي يهدف إلى مُساعدة

المنظمات على تطوير إستراتيجيات جماعية تعاونية فيما بينها, كما يُمكن النظر إليه باعتباره أحد الأشكال الفريدة للتغيير, أو العمل على تحسين تأثير العلاقات البيئية على المنظمة.

■ وهناك مَنْ يرى أنه "مُصطلح جذاب" يُستخدم لشرح بعض الأساليب ذات النطاق الواسع والمتبعة لتطوير الأفراد والجماعات والمنظمات, كنسق كُلّي, أيّ أنه أداة لتحسين الأداء الكلّي والفعالية التنظيمية للمنظمة عن طريق تحليل التغيرات في السلوك سواء الفردي أو التنظيمي وصولاً للتغيير المنشود.

■ كما أنه مفهوم يُعني بمساعدة فئة المديرين على التخطيط الجيد للتغيرات المطلوبة لكي تُواكب المنظمة المُستجدات الطارئة على بيتها منعاً للإسراف أو إهدار الموارد النادرة التي قد تمتلكها المنظمة في سعيها لتحقيق غاياتها.

■ وهو مفهوم يتضمّن تطبيق لمناهج مُستمدة من العلوم السلوكية على نطاق واسع لمساعدة المنظمة على تحقيق الغايات التي تسعى إليها, وكذلك تجاوز المشكلات والقضايا التي تُعيقها عن بلوغ هذه الغايات.

■ أيضاً هو مفهوم يُعني بمساعدة إدارة المنظمة في التغلب على المشكلات الشائكة التي قد تُواجهها في ممارستها الإدارة اليومية, والتي قد تُعيق المنظمة ككل عن تحقيق آمالها, ومن ثم مُساعدتها على إعادة النظر في البنية التنظيمية للوقوف على ما يُواجهها, من قصور أو مثالب, وكيفية تصحيحها بعد ذلك, كما يُساعد المنظمة, أيضاً, على إقتناص الفرص المناسبة من البيئة الخارجية ويجعلها أكثر تواصلاً معها.

ومن ثم, فهي عملية مُستمرة لا تتوقف, وتتضمّن التجديد, والتعرّف على المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة على حد سواء, كما أنه مُصطلح يعمل على توطيد الروابط والصّلات بين كافة جوانب وأركان المنظمة من ناحية, وبينها وبين المنظمات الأخرى, والبيئة الخارجية عامة من ناحية أخرى, وعليه يُمكن القول بأن عملية التطوير التنظيمي بدورها هي "نوعٌ من التدخل" بشرط ألا تكون هناك وحدة تنظيمية

بمناى عن التطوير داخل المنظمة، أى أن التطوير يشمل الجميع، مع ملاحظة أن التغيير أو التطوير هو عملية مُوازنة دقيقة بين مسئوليات مُتعددة، وموارد مُتاحة تُسهم في ذاتها بالندرة النسبية، ومن هنا، كانت أهمية أن تُشارك كافة الأطراف المُهتمة بعمل المنظمة بعملية تطويرها، بحيث يُمكن هؤلاء أن يُحدثوا الأثر المطلوب من التطوير التنظيمي، كما أن دراسة الكيفية التي تُعدّل بها المنظمة ظروفها (الداخلية والخارجية) تُسمّى بالتطوير التنظيمي، والذي يُمكن تعريفه بأنه: "عملية تغيير مُخططة وتحسين مُستمر للمنظمة من خلال تطبيق المعرفة المُستمدة من العلوم السلوكية".

وهذا التعريف يتضمن ثلاث نقاط أساسية:

الأولى: أن التطوير التنظيمي يتضمن كافة مُحاولات التغيير المُخططة للمنظمة من ثم، فإن الأفكار التلقائية أو غير المدروسة لا تُعبر عن جهود التطوير التنظيمي.

الثانية: أن الهدف الرئيسي من وراء التطوير التنظيمي هو تحسين المنظمات، ومن ثم، فإن أيّ تغييرات ناتجة عن مُجرد تقليد المنظمات الأخرى، أو أيّ تغييرات مفروضة على المنظمة بضغط خارجي لا تُعتبر تطويراً تنظيمياً.

الثالثة: يعتمد التحسين المُخطط على المعرفة المُستمدة من العلوم السلوكية مثل علم النفس، والإتماع، والأنثربولوجيا... الخ.

ومن ناحية أخرى نجد أن تعريف التطوير التنظيمي، مُصطلح حديث نسبياً بالنسبة للقطاع التطوعي، حيث نجد أن ثمة تعريفات أو مُصطلحات مُتشابهة أو مُرادفة لهذا المصطلح مثل التطوير المؤسسي، بناء القدرة أو القدرة التنظيمية، والتي كُلها تُفسّر ذات العملية المتعلقة بالتنمية أو التطوير التنظيمي أو تعزيز القدرات التنظيمية، وعامة نجد أن ثمة اختلافات بين مفهوم التطوير التنظيمي وباقي هذه المترادفات من حيث:

- أنه مُصطلح لعملية مُخططة طويلة الأجل.
- أنه مدخل مُعقد أو مُتشابك يتضمن بداخله كل الأجواء أو المناخات التنظيمية بالمنظمة أو بالمجتمع.

■ أنه يُمثل أيضاً مشاركة نشطة لكل الكوادر من أعضاء المنظمة أو العملاء أو الأطراف الحاكمة.

الركائز التي تعتمد عليها عملية التطوير التنظيمي:

ومن خلال العرض السابق لبعض المفاهيم التي أمكن الحصول عليها يتم التوصل إلى مجموعة من الركائز الأساسية التي يدور حولها مفهوم التطوير التنظيمي وهي:

- 1- دعم المنظمة لتشخيص المشكلات والقضايا الشائكة التي تعترض طريقها.
- 2- المساهمة في عملية جمع البيانات تجاه تلك المشكلات والقضايا، ووضع تصورات شاملة لمواجهةها.
- 3- توفير التغذية المرتدة والمستمرة للبيانات والمعلومات عن نتائج الأنشطة ومستويات الأداء.
- 4- المساهمة في إكتشاف المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة للوقوف على ما يواجهها من قصور، وكيفية تصحيحها كما يجعلها، أكثر تواصلًا معها.
- 5- يُوفّر للمديرين الأساليب والأدوات المناسبة لإجراء تخطيط مناسب لحاجات وغايات المنظمة مُستقبلاً.
- 6- يتضمن تطبيق مناهج مُستمدّة من العلوم السلوكيّة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- 7- أنه عملية مُستمرة لا تتوقّف، تتضمّن التجدّد بما يعمل على توطيد" الصلات والروابط بين كافة جوانب المنظمة وبينها وبين باقي مُنظمات المجتمع والبيئة الخارجية بصفة عامة".
- 8- كما أنّ التطوير يشمل الجميع، ومن ثمّ يتطلّب مشاركتهم فيه لإحداث التأثير المطلوب أو المرغوب.
- 9- يُساهم في التّحديد الدقيق للإجراءات الواجب إتخاذها لتحقيق الأهداف النهائية للمنظمة حالياً ومُستقبلاً.

10- يُساعد إدارة المنظمة على الإرتقاء بمهارات وقدرات وإتجاهات العاملين بها لمساعدتهم على أداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية.

متطلبات عملية التطوير التنظيمي للمنظمات غير الحكومية:

تمثل المنظمات غير الحكومية مصالح العديد من الجماعات في المجتمع، كما أنها تستجيب لحاجاتهم، على اعتبار أنها من أهم العناصر العاملة النشطة بالمجتمعات المدنية الحالية. وبسبب الطبيعة الناضجة لهذه المنظمات غير الحكومية، يُمكن التركيز على كيفية تنفيذ المهام بها، والتعرف على الدور المتوازن بين القطاعين الآخرين "العام والخاص" وتميز هذه المنظمات شأن غيرها من المنظمات بحاجتها للتطوير التنظيمي أيضاً، ومن الموضوعات الأكثر شيوعاً بشأن التطوير التنظيمي بهذه المنظمات الآتي:

1- التخطيط الإستراتيجي.

2- تنوع الإيرادات.

3- المساءلة والشفافية.

4- تركيز الاهتمام بالعملاء "تصميم البرامج وتنفيذها".

5- تقييم البرامج.

6- الإدارة والحكم.

ومن ناحية أخرى، نجد أن الممارسين ينظرون للمنظمة ككل متكامل يتكوّن من معايير وإجراءات، مؤثرة داخلية وخارجية، وهذه كلها تُحدث تأثيرها على هذه المنظمة من حيث علاقتها بالكوادر الموجودة بها أو من حيث علاقتها بالمحيط الخارجي عنها، ومن ثمّ وُجب تفهّم طبيعة البنية التنظيمية للمنظمة للوقوف على أوجه القصور الموجودة بها وكيفية تحقيق الإصلاح التنظيمي لها ضماناً لتحقيق الغايات المرجوة منها، ثمّ اضطر بعض هذه المنظمات للإستعانة بفرق من الخبراء والمستشارين لمساعدتها في العمل، ولدعمها فيما يتصل بعمليات بناء القدرات لديها، والجدير بالذكر أن هذه المنظمات غير الحكومية تعدّ أنشطتها والمجالات التي تعمل بها بدرجة كبيرة وتنتشر على مستوى المجتمعات المحلية سواء على الصعيد العالمي أو المحلي بصورة غير مسبقة.

ويمكن تقسيم عملية التطوير التنظيمي عامة إلى جزئين وهما:

- 1- التقييم أو التشخيص: وتشتمل هذه النقطة على العديد من الخصائص والسمات المحددة وهي سمات ذاتية أكثر منها موضوعية، رُبما لأن محور هذه العملية هم البشر أنفسهم وهؤلاء يتأثرون بحسب مستويات إدراكهم واتجاهاتهم أو درجة التحيز أو من حيث اختلاف وجهات النظر.
 - 2- التدخل "تنفيذ الخطط": بصفة عامة نجد العديد من المداخل للتعامل مع عملية التطوير التنظيمي.
وتستلزم عملية التطوير التنظيمي للمنظمات غير الحكومية ضرورة توافر للآتي:
 - 1- ضرورة فهم وظائف المنظمات غير الحكومية وتحديد أين تقف المنظمة من تلك الوظائف.
 - 2- كيفية استخدام الموارد المتاحة للمنظمة سواء أكانت مادية أو بشرية.
 - 3- تقوية مقدرة المنظمات غير الحكومية على الأداء الفعال وتوصيل الخدمات بكفاءة.
 - 4- ضرورة أن تصبح المنظمة قادرة على التعلم من التجارب والخبرات السابقة أو المحيطة بها.
 - 5- المقدرة على التكيف مع البيئتين المتغيرتين الداخلية والخارجية.
 - 6- ضمان إستمرارية التمويل لممارسة أنشطتها وإتمام برامجها المختلفة.
- فمن الأهمية بمكان أن نقوم بفحص الأنساق الفرعية التي تتكوّن منها هذه المنظمات للوقوف أيضاً على المثالب أو أوجه القصور التي تعترّيها، ومن ثمّ القيام بالإجراءات التخصصية المناسبة لحالتها، بمعنى أن هذه المراجعة الغرض منها، العمل على بناء قدرات المنظمة بحيث تستطيع هذه الأخيرة التوافق مع الحاجات المجتمعية الطارئة، وبصفة عامة نجد أن التعرف على الأداء الوظيفي للمنظمات غير الحكومية أمرٌ ضروريٌّ وهام، وذلك من خلال القيام بدراسة وتحليل وملاحظة المنظمة خلال

عملها لفترة من الزمن، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية التي قد تؤثر عليها بصورة فعلية.

أيضاً قد نجد بعض أوجه التشابه بين المنظمات الهادفة للربحية وبين المنظمات غير الحكومية من حيث التطوير التنظيمي، فمنها مثلاً أن المنظمات غير الحكومية تعمل على الاستفادة من القواعد والإجراءات التي تحكم عملية التطوير التنظيمي بها، ربّما لأن القطاع الخاص أكثر إهتماماً بالقدرات التنظيمية رغبة في التواجد بالسوق بين المنافسين، أيضاً تهتم المنظمات غير الحكومية بالعمل على تطوير وتنمية قدراتها بما يتلاءم دوماً مع الحاجات المجتمعية الطارئة أو المستجدة وهي في سبيل ذلك تأخذ ببعض المبادئ التي أرساها القطاع الربحي مع إجراء بعض التعديلات والتغيرات التي تتناسب مع ظروف وطبيعة المنظمات غير الحكومية.

التطوير التنظيمي كأساس لنمو القدرات لهذه المنظمات:

قلنا أن عملية تحسين أو تطوير القدرات لهذه المنظمات يُميزها كعملية في حد ذاتها عن عملية التعديل المستمرة الجارية في سياساتها وأهدافها، لأن الأولى عملية صياغة واضحة للأنشطة والأهداف التي تهدف للوقوف على أداء تنظيمي جديد بما في ذلك تغيير العوامل التي تُحدّ أو تُقيّد من قدرة المنظمة التنموية على النمو أو التطور، وبالتالي لا يُمكن أن تتم عملية التطوير التنظيمي هذه بمعزل عن التيار العام الجاري بالمجتمع المدني.

القواعد العامة التي تؤثر على التطوير التنظيمي الفعال للمنظمات غير الحكومية:

هناك العديد من القواعد التي تُؤثر على التطوير التنظيمي للمنظمات غير الحكومية منها:

قاعدة رقم (1) التعلم من الفعل:

حيث يُمكن النظر لهذه العملية على أنها عملية تعلم مُستمرة من الأفعال

والتصرفات السابقة أو الحالية التي تقوم بها المنظمة التطوعية، سواء في علاقتها مع نفسها أو مع الغير من الأطراف الأخرى الموجودة بالمجتمع، فمن خلال النظر والتطلع لهذه التصرفات يُمكن للمنظمة أن تستخلص الدروس والعبر المُستفادة وأن تؤسّس في ضوئها خطة العمل لتحقيق النمو بقدراتها مُستقبلاً.

قاعدة رقم (2) التسهيلات الجماعية:

عملية بناء القدرة لا تتم بأسلوب فردي بل هي عملية تستدعي تضافر جهود الكافة بالمنظمة، وذلك لقدرة الجماعة على التغلب على الصعاب والمشكلات التي تُواجهها، ومن ناحية أخرى فإن المنظمة لا تعمل من فراغ بل هي جزء من منظومة كاملة بالمجتمع ما يسري عليها يسري على الكافة من المنظمات الأخرى.

قاعدة رقم (3) الإحتكام للأطراف الأخرى:

تحدث عملية التطوير التنظيمي أولاً بين الكوادر الموجودة بهذه المنظمات، فعملية بناء القدرة ما هي إلا تعبيراً عن تطوير الأداء لهؤلاء العاملون بالمنظمة، ومن ثم ينبغي مُراعاة وجهات نظر الأطراف الأخرى بهذا التطوير.

قاعدة رقم (4) المشاركة الداخلية:

التغيير التنظيمي لا يحدث حقيقة من دون مشاركة فعلية لكافة الأطراف الموجودة بالمنظمة سواء تخطيطاً أو تنفيذاً في النهاية.

قاعدة رقم (5) التقييم الذاتي:

بغض النظر عن وجود بعض حالات من إنكار الذات أو التّعسف في إستعمال القوة، فإن المبدأ العام هنا يجب أن يستند إلى التقييم الذاتي للأداء، لأن المسؤولية الاجتماعية تقع أصلاً على عاتق المنظمة وإدارتها.

المدخل المتعلقة بالتطوير التنظيمي الفعال:

يُمكن القول أن التطوير التنظيمي يُمثل هوية، أو كيان تسعى المنظمة لبلوغه، كما أنّها تتضمن أيضاً مداخل أو مناهج تُركّز جميعها على تعزيز أو تقوية قدرات هذه

المنظمات, والجدير بالذكر أن مفهوم تنمية القدرة أو التطوير التنظيمي شاع استخدامه في كافة القطاعات الموجودة بالمجتمع ولم يُعد يقتصر أمره على القطاع العام فقط, وتسعى كافة مداخل تنمية القدرة لمساعدة المنظمات على كيفية العثور على هويتها أو أن تعرف ماهيتها أو الحكمة من وجودها, من خلال التعرف على المكونات والأجزاء الداخلية للمنظمة وطبيعة تجنّب أوجه القصور أو الضعف التي قد تعتري حركة وإنسيابية هذه المكونات عند تفاعلها فيما بينها.

والجدير بالذكر أيضاً أن مداخل التطوير التنظيمي أو تنمية القدرة تتفاوت بحسب نوع أو طبيعة نسق المنظمة أو التنظيم الموجود "مُغلق أو مفتوح" لكنّها كعملية تهتم أساساً بالعمليات الداخلية التي تتم بين جنبات المنظمة, بُغية التوصل لعلاقات قوية وجيدة بين عناصر المنظمة الداخلية, بما ينعكس بصورة فعلية على عمليات المنظمة الخارجية وعلى الغايات التي تسعى إليها, ومن ناحية أخرى نجد أن تنمية القدرة كمنهج أو مدخل فكري تهتم بصورة خاصة بإيضاح أثر العوامل الخارجية التي قد تُحد من أهداف المنظمة, مثل التغيرات الاجتماعية والعوامل السياسية وآليات صنع القرار, وتفترض عملية بناء القدرة أنه بمجرد البدء بها أو التخطيط لها, فإن كافة الأدوات والأساليب الحيوية لها تتولد عنها أو تُشتق بسهولة من خلالها, ومن أهم مداخل التطوير التنظيمي الفعال نذكر:

أ. المدخل المؤسسي:

يرتبط هذا المدخل بمفهوم التنمية المؤسسية, أو التطوير المؤسسي ونظراً لأن المصطلحين "المؤسسة والمنظمة يُستخدمان اليوم كمرادفين لمعنى واحد", فالمؤسسة وحسب تعريف "نورث" هي: كافة القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تُشكّل حياة الفرد الاجتماعية, ومن ثمّ فالمدخل المؤسسي الذي نحن بصدد الحديث عنه, يسعى لبناء القدرة من خلال خلق أو تشييد أو تغيير أو تعزيز العمليات التي تقوم بها هذه القواعد للسيطرة على المجتمع أو المساهمة في حكمه, ومن هذا المنطلق نجد أن "كوهين" يُعرّف تنمية القدرة بطريقة مُشابهة أو مُقاربة لتعريف هذا المدخل, وهو يطالب الباحثين

بضرورة الربط بين تنمية القدرة وبين التحولات التي يشهدها المجتمع العالمي من عولمة، أو تكتلات إقتصادية، حيث يرى أن فهم هذه التغيرات يُساعد كثيراً على الوقوف تفصيلاً على عوامل الفشل التنظيمي الذي يستدعي ضرورة التدخل من خلال تنمية القدرة أو التطوير التنظيمي.

وبصفة عامة نجد أن وجه الشبه بين التطوير التنظيمي وبين النظريات الأخرى المتعلقة بالتنظيم المجتمعي، أنها جميعاً تبغى التغيير وتنشده أملاً في تغيير واقع اجتماعي، أي أن التغيير هو الغاية التي تسعى إليها أي مداخل فكرية تتعلق بالتطوير التنظيمي أو المؤسسي أو تنمية القدرة، ولكن يُعيب البعض على المدخل المؤسسي أنه يركز فقط على المنظمة من داخلها متجاهلاً ما عداها من قوى أو مؤثرات خارجية قد تكون أشد خطراً عليها من المعوقات الداخلية، أي أنه يسعى لتطوير المنظمة فقط من دون مراعاة أن ثمة صورة شاملة يجب أن يتم إجراء التطوير المؤسسي من داخلها أو في ضوءها.

ما الذي تُضيفه عملية تنمية القدرة للتطوير التنظيمي؟ نعتقد أن الإجابة على هذا السؤال تتمثل في أن إجراء تنمية للقدرة بمنظمة ما تعني ضرورة وجود كم من المعارف والمعلومات والمهارات اللازمة لإنجاز الغايات من وراء هذه العملية، وهذه بدورها دعائم أو قواعد للعمل على مستوى التطوير التنظيمي فيما بعد، ويؤكد البعض على أن القائمين على عملية التطوير التنظيمي عليهم أن يتجنبوا الوقوع في فخ أن تتسلط عليهم فكرة أنهم يمتلكون الحقيقة الكاملة، ومن ثم يميزون بين منظمات تحتاج للتطوير أو التنمية وأخرى يعملون على تجاهلها.

ب. مدخل تقييم القدرة:

ثمة عوامل أربعة ضرورية للوقوف على عملية بناء القدرة للمنظمة وهي:

- 1- من الصعوبة أن يتفق الجميع على التغيير أو التطوير الجاري.
- 2- أن ثمة ميلاً أصيلاً للاحتفاظ بالأمر كما هي دون تغيير حقيقي.
- 3- أن نظام تقييم الأداء بهذه المنظمات، يسمح فقط بظهور الممارسات الضعيفة ويحجب الجيدة عن الظهور، أو العمل على تلافي السيئ منها فيما بعد.

4- رغم علامات الضعف الواضحة للجميع, ربّما تكون الأساليب الغامضة غير معروفة لما يفقد التغيير أهميته بعد ذلك.

ومن مُنطلق التجربة الفعلية يُمكن القول أن هذه المنظمات التطوعية تتأثر بسبب ما ذكرناه من تأثيرات خارجية تدفع للتغيير والتطوير أكثر من تأثرها بالقوى الداخلية الموجودة لديها, فهذه المؤثرات الخارجية تتضمن المُغريات والحوافز أو التهديدات بوقف الدّعم والمُساعدات المالية طالما لم يحدث التطوير بالصورة المطلوبة, وبطريقة أخرى يُمكن القول بأن التغيير أو التطوير التنظيمي لا يحدث دون رؤية واضحة تكون قد تشكّلت في أذهان القادة أو المسؤولين عن هذه المنظمات بدول الجنوب, وإلاّ كان تأثير الخارج أقوى من الجميع في دفع الأمور ناحية تغيير أو تطوير قد لا يتفق ومطالب التغيير الحقيقية لهذه المنظمات.

وثمّة سببان أساسيان يدفعان المنظمة لتقييم قدرتها التنظيمية:

الأول: باعتبارها أداة تشخيصية, من خلالها تُحدّد درجة التقييم في عملية التطوير التنظيمي.

الثاني: أن بعض مانحي التمويل, يستخدمون هذه التقييمات في إتخاذ القرارات التمويلية بعد ذلك لمُساعدة أو حجب المُساعدة عن هذه المنظمات في ضوء مستوى التطور بها.

ومن ثم, يُمكن مقارنة عملية التقييم بعملية التدخّل لإجراء التطوير التنظيمي ذاتها, وبصفة عامة يُوجد توجّهان لهذه العملية وهما:

أ- عملية تقييم من الخارج.

ب- عملية تقييم من الداخل.

وكما لوحظ أن التقييم التنظيمي يستند إلى:

- الغاية من التقييم ذاته: ففي ضوء تلك الغاية يتحدّد نوع التقييم.
- التعقّد التنظيمي: من حيث الحجم والموارد المتاحة وكم الأنشطة التي تُؤدّيها.

- التكلفة: بمعنى تكلفة الفرصة البديلة لقرار التقييم.
 - مستوى الاهتمام أو الأزمة: فكلما عانت المنظمة من أزمة خانقة كلما كان ذلك أدعى لضرورة التقييم.
 - درجة الخطر الذاتي: التي قد تُسبب المنظمة به لنفسها مما يدفعها هذا لإجراء تقييم تنظيمي لنفسها، وفي ضوء تلك العوامل تتخذ المنظمات التمرورية قراراتها بالتقييم مع مراعاة القواعد السابق شرحها، وذلك لضمان تحقق الأداء المرغوب.
- شروط ضرورية لتحقيق التطوير التنظيمي الفعال للمنظمات التطوعية:**
- يجب صياغة عملية بناء القدرات بعد وضع العديد من الشروط اللازمة لنجاح هذه العملية ومن هذه الشروط:

1- ضرورة الفهم العميق للتغيير المطلوب بدقة:

فبدون أن تُحدد المنظمة لنفسها سبباً واضحاً للتغيير أو ضرورته فلا يمكن لأي عملية بناء للقدرة أن تؤتي ثمارها، ويجب أن تُحدد المنظمة التمرورية الفترة الزمنية التي ترغب في حدوث التغيير بها أو فيها، بمعنى النقطة التي تجد هي نفسها مُجبرة على القيام بالتغيير، وبالطبع لا يقتصر على بعض الأنشطة بالمنظمة بل هي عملية شاملة تُصل بالبنية التنظيمية أساساً ثم تنحدر لتشمل مختلف مناحي أو أجزاء المنظمة بعد ذلك.

وقد يحلو للبعض القول بأن التغيير لا ينجم سوى من الحوار المستمر بين هذه المنظمات وبين الأطراف المانحة للتمويل، والحقيقة أن المنظمات التطوعية هي ذاتها يجب أن تسعى من تلقاء نفسها وكل فترة لإعادة النظر في أوضاعها في ضوء مستويات الأداء الجارية والمحقق من الأهداف والغايات الفعلية، بعد ذلك يأتي التغيير إستجابة لرغبات الممولين أو لما نحي التمويل.

2- المبادرات: الملكية والالتزام:-

لا يكون التطوير التنظيمي فعالاً إذا فرض من الخارج بدلاً من الداخل، فمثلاً نجد

أن المنظمات التنموية في الشمال تميل إلى تبيان نقاط ضعف نظيرتها بالجنوب دون مساعدتها على تعزيز نقاط القوة لديها، وتُحاول هذه الأخيرة أن تفرض أجندة بالتغيير تهيمن من أعلى لأسفل، فارضة سياسات أو تصورات لا تكون دائماً مناسبة للمنظمات التنموية بالجنوب.

3- المعرفة بالجانب غير الرسمي:-

الشرط الثالث والهام في ذات الوقت، أنه على كل الأطراف المشاركة بالتغيير والتطوير التنظيمي أن تتقبل جيداً الأبعاد غير الرسمية لهذه القدرة التنظيمية فيما بعد، حيث لا يمكن أن تُجرى عملية التطوير التنظيمي بمعزل عن التطورات أو التغييرات الجارية بالمجتمع المدني بأكمله.

4- أن نعرف من أين نبدأ:-

من الضروري أن تبدأ عملية التطوير التنظيمي بتحديد نُقْطَته تبدأ من عندها المنظمة التغيير، وبخاصة الوقوف على أسباب ودواعي التغيير في هذه اللحظة بالذات، بعد الوقوف على المتغيرات أو القوى التي دفعت بالأمور لهذه العملية من البداية.

5- قوى التغيير:-

ثمة العديد من القوى التي تؤثر على المنظمة وتدفعها للتغيير، مثلاً، تبني أدوات تكنولوجية جيدة أو البحث عن طرق ممارسة للعمل أفضل من السابقة، أو إعادة النظر في الهوية وكيان ووجود المنظمة نفسها على المستوى المجتمعي بين أقرانها من المنظمات الأخرى.

أو قد يدفع النظام السياسي إلى ضرورة التغيير لمواكبة آثار سلبية معينة على المنظمة، مثل تغيير النظام السياسي لآخر ذي توجهات أو نزعة عسكرية، أو بدوافع من تأثيرات سياسية عامة على المستوى المجتمعي ذاته، أو بضغط من صنّاع القرار والسياسة.

البَابُ الثَّالِثُ

مداخل إدارية لتنمية وتطوير الأداء

التنظيمي للمنظمات غير الحكومية

الفصل العاشر : إدارة الموارد البشرية كمدخل لتنمية وتطوير الأداء بالمنظمات غير الحكومية

الفصل الحادي عشر : الإدارة بالأهداف والنتائج كمدخل لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية .

الفصل الثاني عشر : إدارة الأفراد كمدخل لتنمية وتطوير الأداء بمؤسسات الخدمات الإنسانية .

الفصل الثالث عشر : إدارة المتطوعين كمدخل لتنمية وتطوير الأداء بالمنظمات غير الحكومية .

الفصل الرابع عشر : الإدارة بالاعتماد كمدخل لتنمية وتطوير الخدمات بالمنظمات غير الحكومية (التطوعية) .

الفصل العاشر

إدارة الموارد البشرية كمدخل لتنمية

وتطوير الأداء التنظيمي بالمنظمات الحكومية

- مقدمة.
- أهمية العنصر البشري.
- سمات الموارد البشرية.
- السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
- أهمية العنصر البشري في الدول النامية.
- الفرق بين الموارد البشرية والقوى العاملة.
- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- مفهوم الموارد البشرية أو الطاقة البشرية.
- الفلسفة من وراء إدارة الموارد البشرية.
- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية.
- لماذا الاهتمام بإدارة الموارد البشرية؟
- بعض القضايا الأساسية في إدارة الموارد البشرية.

الفصل العاشر

إدارة الموارد البشرية كمدخل لتنمية وتطوير

الأداء التنظيمي بالمنظمات الحكومية

مقدمة:

تُعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في العصر الحديث سواء كان ذلك بالنسبة للدول المتقدمة أو النامية على حد سواء، غير أن الأمر يزداد أهمية خاصة بالنسبة للدول النامية التي تسعى جاهدة نحو تحقيق معدلات نمو مرتفعة للقضاء على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تُقابِلها، وتحاول أن ترفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع، بديهاً فإن الإستخدام الفعال للآلات، والمعدات، والمواد والأموال إنما يتوقف على قدرة ورغبة الموارد البشرية، كما أن العامل الذي يشعر بعدم الرضاء عن عمله يُؤثر سلباً على معدلات ومستويات الأداء الخاصة بتنظيمات العمل المعاصرة.

كما أن الموارد البشرية تعبيراً عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم والذي تطفئ أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وتضم الموارد البشرية كُلاًّ الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف التوعّيات والجنسيات مهما اختلفت وتنوّعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة، والعاملين في مجالات الإنتاج، والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة.

أهمية العنصر البشري:

يحتل العنصر البشري مكانة مُحورية بالنسبة لعمليات الإنتاج بمختلف مجالاتها بالقياس إلى باقي عناصر الإنتاج من أرض ورأس مال وآلات... وغيرها، ذلك أن نتائج عملية الإنتاج تتوقف كمّاً ونوعاً على العنصر البشري إلى حد كبير لأنه العنصر الذي يتسم بالحيوّية والتغيّر والتنوّع أكثر من باقي عوامل الإنتاج، ولقد إزدادت أهمية ومكانة العنصر البشري بالنسبة لإنتاجية المنشآت وبالنسبة أيضاً للإنتاج القومي، بل وبالنسبة لرخاء البشرية لسببين رئيسيين هما:

السبب الأول: يرجع إلى الرغبة في الاستفادة من الخبرات التقنية التي يُوفرها التقدم سريع الخطى في مجالات التقنية المختلفة، الأمر الذي جعل من العنصر البشري الملم بأحد أو بعض التطبيقات التقنية هو أهم عنصر في عملية الإنتاج.

السبب الثاني: يعود إلى ضعف أو نضب بعض الموارد الطبيعية مما أدى إلى ضرورة وجود أفكار وتطبيقات علمية وعملية تُعوض عن ذلك، ويأتي ذلك من خلال إكتشاف العنصر البشري لاستعمالات جديدة للموارد الطبيعية المتاحة وإيجاد سبل الإقتصاد في إستغلال تلك الموارد التي أصبحت قليلة نسبياً، وإيجاد موارد أخرى يُمكن أن تُخفف من مُعدل إستعمال الموارد المتاحة.

ويُعبر العنصر البشري عن الثروة الأساسية في المؤسسات والمنظمات بأنواعها، الإنتاجية والخدمية والحكومية والأهلية، وتضم هذه العناصر كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والتخصصات، مهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة، وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل هيئة الإدارة، والعاملين في مجال الإنتاج والعاملين في مجال الخدمة والمهن المساعدة في أي منظمة، ويُميز الموارد البشرية المتعددة عن غيرها من أنواع الموارد الإنتاجية الأخرى بأنها موارد تُفكر وتُخطط وتنفذ ما يُتاح لها من معلومات عن مشروعات..... فهي قادرة على الإختيار.

ومن ثم، تُنبع أهمية العنصر البشري في كون حياة الإنسان ورفاهيته الهدف الأول لكل خطط وبرامج التنمية، وأهم دافع وراء ما حققته الإنسانية خلال تاريخها الطويل، إذ أن القيام بأي عمل أو مشروع مهما كان نوعه أو طبيعته لا بد أن يعتمد على الإنسان، كما أن هدفه النهائي لا بد من أن يتجه نحو إشباع رغبات إنسانية.

سمات الموارد البشرية:

والسمات الأساسية للموارد البشرية التي تُميزها عن غيرها من أنواع الموارد الإنتاجية (أي الموارد المادية والمعنوية) مايلي:

▪ الموارد البشرية تُفكر وتُفكر وتُفكر وتُفكر وتُفكر وتُفكر... فهي قادرة على الإختيار.

- الموارد البشرية لها أحاسيس ومشاعر وإنفعالات ومن ثم لها اتجاهات وميول... فهي قادرة على التحزب.
- الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ومن ثم فهي... قادرة على العطاء.
- ومن ثم فإن الموارد البشرية عنصراً يستطيع أن يسهم في الإنتاج وله إرادة تتحكم في الإنتاج كماً وكيفاً.
- والإنسان عادة في مواقف العمل والإنتاج يستطيع أن يتخذ أيّاً من مواقف ثلاثة:
أولاً: يستطيع المشاركة الفاعلة الإيجابية في العمل وتحقيق أهداف الإدارة.
- ثانياً: يستطيع المشاركة في حدود ما يطلب منه ويحدد إنتاجيته وعطاءه دون المستوى الأقصى الذي يستطيع بلوغه.
- ثالثاً: يستطيع التكاسل والتهرب من العمل والتباعد عن حمل المسؤولية ومن ثم يُقيّد إنتاجه كماً وكيفاً دون المستوى المقبول من الإدارة.

وَيُمْكِن حصر السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة في الشكل التالي¹



¹ نقلاً عن: علي السلمي: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: مكتبة غريب، 1992) ص 358 - 359.

أهمية العنصر البشري في البلدان النامية:

ثبت أن الإهتمام بالعنصر البشري يُمثل أهمية محورية لضمان إضطراد التقدم العلمي والصناعي في كافة مجالاته، بيد أن هذا العنصر البشري (النادر نسبياً) يُمثل أهمية قصوى لدى البلدان الآخذة بأسباب النمو، وذلك لأن تلك البلدان غالباً ما تبني طموحاتها الوطنية من خلال خططاً إقتصادية وإجتماعية مُحَدَّدة الأهداف، ولضمان تنفيذ الأهداف الواردة في تلك الخطط يتوجب تخطيط القوى البشرية المتاحة والمُتوقَّعة خلال سنوات الخطة كماً ونوعاً ويُمكن تبيين العوامل التي تجعل الحاجة إلى العنصر البشري في البلدان النامية أكثر إلحاحاً فيما يلي:

1- أن مُلاحقة التقدم الإقتصادي العالمي - وهو ضمن أهداف الخطط القومية في البلدان النامية - سوف تُحتِّم إنشاء المشروعات ذات الحجم الكبير، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة تنظيم الجُهد البشري من خلال خطة للقوى العاملة تُخفِّف من العجز الذي تُعانيه تلك البلدان في المهارات الإدارية والفنية.

2- أن الميزة الإقتصادية التي تعتمد عليها البلدان النامية في نجاح خططها الإقتصادية هي وفرة القوى العاملة ورخصها النسبي عنها في البلدان المُتقدِّمة، فَمَا يفترض معه حصولها على الميزة إذا ما إستوردت نفس المستوى التقني المُتَّبَع في الدول المُتقدِّمة، حيث إن إساءة إستخدام وتوجيه الرقابة على هذه القوى البشرية العاملة قد يفقد البلدان النامية هذه الميزة.

3- أن تنمية القوى البشرية في البلدان النامية - كماً ونوعاً - هي الضمانة الوحيدة لتلك البلدان لخلق قدرة ذاتية لها على الإنتاج القومي، وتطوير عمليات الإنتاج ونتائجه بما يتفق مع الظروف البيئية الخاصة لتلك المجتمعات.

4- أنه فَمَا يزيد من ثُدرة العنصر البشري لدى البلدان النامية هي هجرة الكفاءات البشرية الفنية والإدارية من أوطانها إلى البلدان المُتقدِّمة، وهو ما تم التعارف على تسميته باسم (نزيف العقول) أي أن المجتمعات النامية التي تندرج فيها الكفاءات البشرية (تتلف) هذه الكفاءات النادرة إلى المجتمعات المُتقدِّمة، حيث الظروف

البيئة أفضل من حيث توفر التشجيع ووجود التسهيلات بالإضافة إلى العوائد المادية التي يحصل عليها أصحاب هذه الكفاءات.

والأمر يحتاج إلى زيادة الباعث القومي لدى تلك الكفاءات ومُحاولة توفير الظروف المادية والأدبية الملائمة لها بقدر ما تسمح الظروف الاقتصادية للمجتمعات النامية، وبرغم هذا الإلحاح على أهمية الكفاءات البشرية في البلدان النامية إلا أن هناك عدداً من الظواهر التي تُؤكّد ضعف هذا الجانب الهام في ضمان تحقيق التقدم والنمو لهذه البلدان وأهم هذه الظواهر هي:

1- وجود طاقات إنتاجية عاطلة كلياً وجُزئياً لعدم توفر العنصر البشري اللازم لاستغلالها الكفاء.

2- إرتفاع في أسعار المنتجات والخدمات التي يحصل عليها الأفراد في البلدان النامية برغم انخفاض جودتها لانخفاض كفاءة العاملين.

3- نظام التعليم في البلدان النامية لا يُركّز على إكساب العنصر البشري المهارات والخبرات اللازمة بل يُركّز على تخريج كتبه روتينيين.

4- ازدواج أو عدم وجود بعض الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية في المجتمع مما يؤدي إلى الإسراف في استخدام الموارد المادية والبشرية التي تُعاني الضعف أصلاً.

5- العديد من المواقع التي يجب أن يشغلها قياديون لديهم خبرة وإلمام بالقواعد العلمية والإدارية، يشغلها الآن في البلدان النامية من يُسمّون (الممارسين) للإدارة، وهم ممن لم يتعلّموا القواعد العلمية للإدارة ولكنهم شغلوا تلك المواقع القيادية بالخبرة والأقدمية، وبالطبع فإن كفاءتهم في تحقيق الأهداف الإدارية في الوحدات التي يعملون بها ليست كما ينبغي.

والخلاصة أن العنصر البشري له أهمية كبرى سواء فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنشآت الاجتماعية الاقتصادية أو فيما يتعلق بتحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلدان النامية، وأما ما يُحد من مهارة أداء العنصر البشري لمهامه في

البلدان النامية فإنها عديدة بعضها يرجع إلى السلوكيات التي درج عليها الأفراد في تلك البلدان النابعة من عاداتهم وقيمهم ومعتقداتهم، والبعض الآخر يرجع إلى عدم وجود الفرصة لدى هؤلاء الأفراد لاكتساب وتعلّم المهارات الإدارية والفنية اللازمة، والبعض الآخر يرجع إلى الظروف البيئية غير المواتية في تلك البلدان التي لا تؤدي إلى تحقق الإشباع الإنساني لهؤلاء الأفراد في وظائفهم التي يعملون بها.

الفرق بين الموارد البشرية والقوى العاملة:

يُقصد بالموارد البشرية Human Resources جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما. وهذا ما يُعبّر عنه إحصائياً بعدد السكان Population في ذلك البلد بينما يُقصد بالقوى العاملة Manpower تلك الفئة من سكان ذلك البلد القادرة على العمل والراغبة فيه وغالباً ما تُحدّد سنوات العمر لأغراض إحصائية، فمثلاً تشمل القوى العاملة في بلد ما جميع الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 16-60 عاماً.

ومن ثم، فإن مفهوم القوى العاملة يتضمن مقوّمات ثلاثة هي:

1- قدرة الفرد على العمل Ability to work.

2- رغبة الفرد في العمل Willingness to work.

3- إتاحة (إستعداد) الفرد للعمل Availability to work.

وحيثما تتكامل هذه المقوّمات الأساسية، يُصبح مفهوم القوى العاملة يتمثّل في تلك النسبة من السكان المدنيين الذين يبلغون سنّاً معيّنة، ويعملون في قطاعات الإنتاج أو الخدمات مقابل أجر أو مُتعطلين يبحثون عن عمل.

ومن هنا يتضح أن القوى العاملة تتضمن فئتين من السكان هما فئة المُشتغلين وفئة المُتعطلين، ومن هذا التعريف يتوجّب الإشارة إلى ما يأتي:

1- أن القوى العاملة تشير إلى نسبة مُعيّنة من السكان Participation rate labor force وهذا يعني أن القوى العاملة تُمثّل فقط جزءاً من مجموع السكان.

2- أن هذا التعريف يستبعد فئات القوات المسلحة لأسباب مُعيّنة، مع ضرورة

الإشارة إلى أن هذه الفئات قد تدخل قطاعات الإنتاج أو الخدمات للعمل إذا ما تركت المجال العسكري أو بعد أداء واجبها الوطني القومي.

3- أنه يتعين بلوغ الفرد سناً معينة لإعتبره عضواً من أفراد القوى العاملة، هذه السن تُحددها الدولة في كل بلد.

4- أن القوى العاملة لا تُفرّق عادة بين إنسان وآخر من حيث اللون أو الجنس أو الجنسية، إلا أن لكل من هذه الفئات مجالاً للدراسة والتحليل والتقييم من حيث العمل والإنتاجية والحرية والمساواة والقُدرة والاستعداد للعمل في مجالات الإنتاج أو الخدمات.

5- أن القاعدة العامة تتمثل في أن القوى العاملة تُمثل أولئك الذين يعملون لقاء أجر، وأولئك العاطلون الذين لديهم القُدرة والرغبة والاستعداد للعمل لكنهم لا يجدون عملاً، من هذا المفهوم يُمكن القول أن المعادلة العامة للقوى العاملة يمكن وضعها بالشكل التالي:

القوى العاملة = فئة العاملين + فئة المُتعطلين عن العمل والذين يبحثون عنه والراغبين به.

مفهوم الموارد البشرية أو الطاقة البشرية:

ولزيادة إيضاح مفهوم الموارد البشرية أو الطاقة البشرية وإرتكازاً على مفهوم القوى العاملة يُصبح مفهوم الموارد البشرية أو الطاقة البشرية أكثر يُسراً ووضوحاً فالطاقة البشرية تضم ثلاث فئات بشرية هي فئة المُشتغلين، وفئة العاطلين وفئة الخارجين عن هاتين الفئتين، وهم الخارجون عن قوة العمل، ويُمكن وضع معادلة الطاقة البشرية لبلد ما كما يأتي:

الطاقة البشرية = المُشتغلون + المُتعطلون + الخارجون عن قوة العمل.

والخارجون عن قوة العمل هم فئة تُمثل قوة العمل الإحتياطية مثل ربّات البيوت اللواتي لا يعملن ولا يرغبن فيه، نُزلاء السجون ونُزلاء المستشفيات، وأصحاب

الأعمال الذين لا يشتغلون ولا يرغبون في الإشتغال, بالإضافة إلى الأطفال وكبار السن والعاجزين عن العمل والمنوعين قانوناً عن العمل.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

ويعرّف "بير Beer" إدارة الموارد البشرية (HRM) بأنها "منهج إستراتيجي تتبعه الإدارة في المنظمة بهدف السيطرة على إدارة الموارد البشرية الموجودة .. بما يعكس في النهاية إنجاز الأهداف الموضوعية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة"

ومن ثم, تشمل (HRM) على مختلف القرارات والتصرفات الإدارية التي تؤثر بدورها على العلاقة بين المنظمة ومواردها البشرية.

بينما يرى Pettigrew, whipp أن (HRM) ترتبط بجملة المعارف والمهارات والإتجاهات التي تحتاجها المنظمة للبقاء ويتعلق بضرورة الإهتمام بالبشر في المنظمة من حيث: الاختيار, التوظيف, التدريب, تطوير المهارات, وعلاقات العمل, والتعويض.

كذلك ننظر إلى (HRM) على أنها مجموعة من السياسات المتداخلة ذات الطابع الأيدلوجي, والفلسفي.

ومن خلال ما سبق يُمكن إستخلاص مجموعة من المؤشرات العامة التي تصلح لأن تكون تعريفاً إجرائياً لإدارة الموارد البشرية, تتمثل في الآتي:

أ- إدارة الموارد البشرية هي منهج إستراتيجي تتبناه الإدارة في أية منظمة.

ب- الهدف من ورائها السيطرة على إدارة الموارد البشرية الموجودة.

ج- باعتبارهم قيم مُضافة من البشر, من خلال عمليات التنمية والتطوير لذلك المورد البشري.

د- من أجل الإلتزام بتحقيق الأهداف الكلية الموضوعية.

الفلسفة من وراء الموارد البشرية: HRM Philosophy:

من أوائل الكتاب الأمريكان الذين تناولوا الإطار الفلسفي لمفهوم إدارة الموارد

البشرية (HRM) في الثمانينات مثلاً (تيشي Tichy, فومبرن Fombrun, ودفانا Devanna) حيث أكدوا على:

- أن المنافسة طويلة الأجل في الصناعة الأمريكية تتطلب ضرورة تبني منهج إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية كمُدخلات إنتاجية، ذات دور أو أداء تنظيمي لا يُمكن تجاهله.

- ضرورة وجود تعاقد نفسي بين الإدارة وموظفيها ينعكس في النهاية في صورة إخلاص وولاء من العمال وتحديثهم لظروف العمل والإقبال عليه، ومن ثم أن ينصب الاهتمام على:

أ) تقديم النصح للمنظمة للإختيار الواعي لكواردها البشرية.

ب) خلق تدفق داخلي من البشر، وربط ذلك بإستراتيجيات المنظمة.

ج) ربط الكوادر التنفيذية بالإستراتيجية.

د) إلتزام المديرين بالإهتمام بقضايا الموارد البشرية، بنفس الدرجة التي يُعطونها للوظائف والمهام الأخرى.

ولقد عبّرت مدرسة هارفارد Harvard بواسطة "بير Beer" و"سبكتور Spector" عن فلسفة إدارة الموارد البشرية (HRM) بقولهم.. إننا نعتقد أن وضع الفروض التي يُمكن من خلالها تحديد السياسات المُتعلّقة بالموارد البشرية على جانب كبير من الأهمية، ومن تلك الفروض:

أ- وضع نسق شامل يُحقّق الربط بين (HRM)، والإستراتيجيات بالمنظمة.

ب- البشر هم أهم عناصر رأس المال القادر على تنفيذ التنمية.

ج- التوفيق بين المصالح لكافة أطراف المنظمة يُساعد على تحقيق أهدافها.

د- المساواة في القوّة يجب أن ترتبط بالثقة والإلتزام.

هـ- ضرورة وجود قنوات مفتوحة من الإتصال لبناء تلك الثقة وهذا الإلتزام.

ولقد طور (وولتن Walton) من مدرسة "هارفارد" أيضاً مفهوم التبادلية، حيث رأى أن نموذج إدارة الموارد البشرية (HRM) يتكوّن من مجموعة من سياسات تستهدف إشاعة التبادلية (أهداف مُتبادلة - تأثير متبادل - إحترام مُتبادل - مُكافآت مُتبادلة)، والنظرية التبادلية هنا تُمثّل إلتزاماً مرناً، يُحسّن الأداء في النهاية، كذلك تناول (فولكس Foolkes) الطبيعة الإستراتيجية لمفهوم إدارة الموارد البشرية (HRM) من أن الإدارة الفعّالة للموارد البشرية لا تأتي من فراغ، ولكنها ترتبط بإستراتيجية المنظمة كلّها.

ومن ثمّ يُمكن حصر الإطار الفلسفي لإدارة الموارد البشرية (HRM) في النقاط الثلاث الآتية:-

أ. العمالة الموجودة كأصول ذات قيمة:

يعتبار أن الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية (HRM) هي أصول إنتاجية تُساهم جدياً في تحقيق الأهداف الإقتصادية.

ب. الثقافة والإستراتيجية شينان هامان:

حيث يُمكن زيادة الفعّالية التنظيمية بدرجة كبيرة عن طريق توجيه الإنتباه للمورد البشري ودوره في تحقيق التنمية وتطوير المنظمة، عن طريق صياغة ثقافة تنظيمية مُشتركة، وبحيث يُمكن تضافر كافة الجهود في المنظمة وصولاً لغاية فهاية.

ج. الإهتمام بالإلتزام بدلاً من الإرغام:

حيث يُمكن الحصول على أحسن وأفضل إنجاز أو أداء من المورد البشري كلّما حصّلنا على إلتزامه بأهداف المنظمة، وسياساتها، وثقافتها، ومن خلال إخراج طاقات هؤلاء وإمكاناتهم، وهنا يرى "فولر Fowler" أن الإلتزام يُعبر عن مصالح مُشتركة ومُتبادلة بين العامل وصاحب العمل.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

ومن الفلسفة السابقة يُمكن إشتقاق الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية

HRM لتحقيقها, ويمكن أن يُشتق من كل هدف منها أهدافاً أخرى فرعية أو جزئية تؤدي في مجملها إلى الهدف الرئيسي, كما أن هذه الأهداف جميعاً تساعد على تكامل المنظمة وتحقيق الأهداف الكلية التي تسعى إليها, وتمثل تلك الأهداف في الآتي:

- 1- تمكين الإدارة من إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال قوتها العاملة.
- 2- الانتفاع قدر الإمكان من المورد البشري الموجود.
- 3- تشجيع الالتزام من جانب الأفراد تجاه تحقيق نجاح المنظمة.
- 4- تحقيق التكامل بين سياسات الأفراد مع خطط المنظمة, وخلق ثقافة تنظيمية مشتركة.
- 5- تطوير وتنمية رابطة قوية بين البشر والإدارة بالمنظمة, وربط الموارد بالاحتياجات.
- 6- خلق بيئة مناسبة للعمل تُشجع على ظهور الطاقات الخلاقة للبشر.
- 7- خلق ظروف العمل المناسبة وتنمية العمل وفق روح الفريق.
- 8- تشجيع العاملين على المرونة في العمل, بما يحقق مصالح المنظمة في النهاية.

كما يرى الدكتور علي السلمي "أن أهداف إدارة الموارد البشرية يُمكن تحديدها في الشكل التالي":

تحديد أهداف الموارد البشرية

- 1- تكوين قوة عمل مُتجانسة.
- 2- تكوين قوة عمل مُنتجة, فعّالة, كُفؤة.
- 3- تكوين قُوة عمل مُستقرّة, مُنظمة .
- 4- تنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية.
- 5- تحقيق الإنتماء والولاء من الموارد البشرية للمنظمة.

* هذه هي الأهداف التي تُحقّق مصالح المنظمة(أي من وجهة نظر أصحاب العمل).

ولكن أيضاً هناك أهدافاً أخرى لتحقيق مصالح الأفراد العاملين أنفسهم

- 1- توفير فرص عمل مُناسبة لقدرات الأفراد ومهاراتهم.
- 2- توفير مناخ عمل إيجابي ومُريح تسوده العدالة.
- 3- توفير الإرشاد والتوجيه الذي يقي الفرد الخطأ.
- 4- تعويض العاملين عن جهودهم تعويضاً عادلاً ومُتكافئاً.
- 5- توفير فرص التقدّم الوظيفي والنمو المُستمر في العمل.
- 6- تقديم الخدمات وأشكال الرعاية المُناسبة.
- 7- توفير القدر المُناسب من الاستقرار والأمان في العمل.

وهناك من يرى: أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في:

- 1- توفير القوى العاملة الملائمة بالمواصفات المطلوبة في الوقت المطلوب.
- 2- صيانة القوى العاملة وتنميتها وتطويرها.
- 3- زيادة إنتاجية العاملين بما يُلائم إمكانيات المنظمة وظروفها.
- 4- تنشيط دافعية العاملين، وحفزهم على التعاون وزيادة الإنتاج.
- 5- رفع درجة ولاء العاملين ورضاهم عن المنظمة التي يعملون فيها.
- 6- التقييم الموضوعي لأداء العاملين.
- 7- تحقيق المسار المهني السليم للأفراد.
- 8- حل مشكلات العاملين، على المستوى العملي والشخصي.
- 9- تطوير سياسات الأفراد.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

ولكي تُحقّق إدارة الموارد البشرية هذه الأهداف فإنها تُمارس مجموعة رئيسية من الوظائف تنطوي تحتها أنشطة فرعية عديدة هذه الوظائف الرئيسية هي:

- 1- تخطيط القوى العاملة.
- 2- التوظيف والاختيار.
- 3- التدريب والتطوير.
- 4- تحليل وتقييم الوظائف.
- 5- المراتب والأجور.
- 6- الترقية والنقل والجزاء والفصل والتقاعد.
- 7- الحوافز والمزايا والخدمات.
- 8- الإعلام والعلاقات الداخلية.
- 9- سجلات العاملين.
- 10- التوجيه والإرشاد المهني والنفسى للأفراد.

11- تخطيط وتطوير المسار المهني.

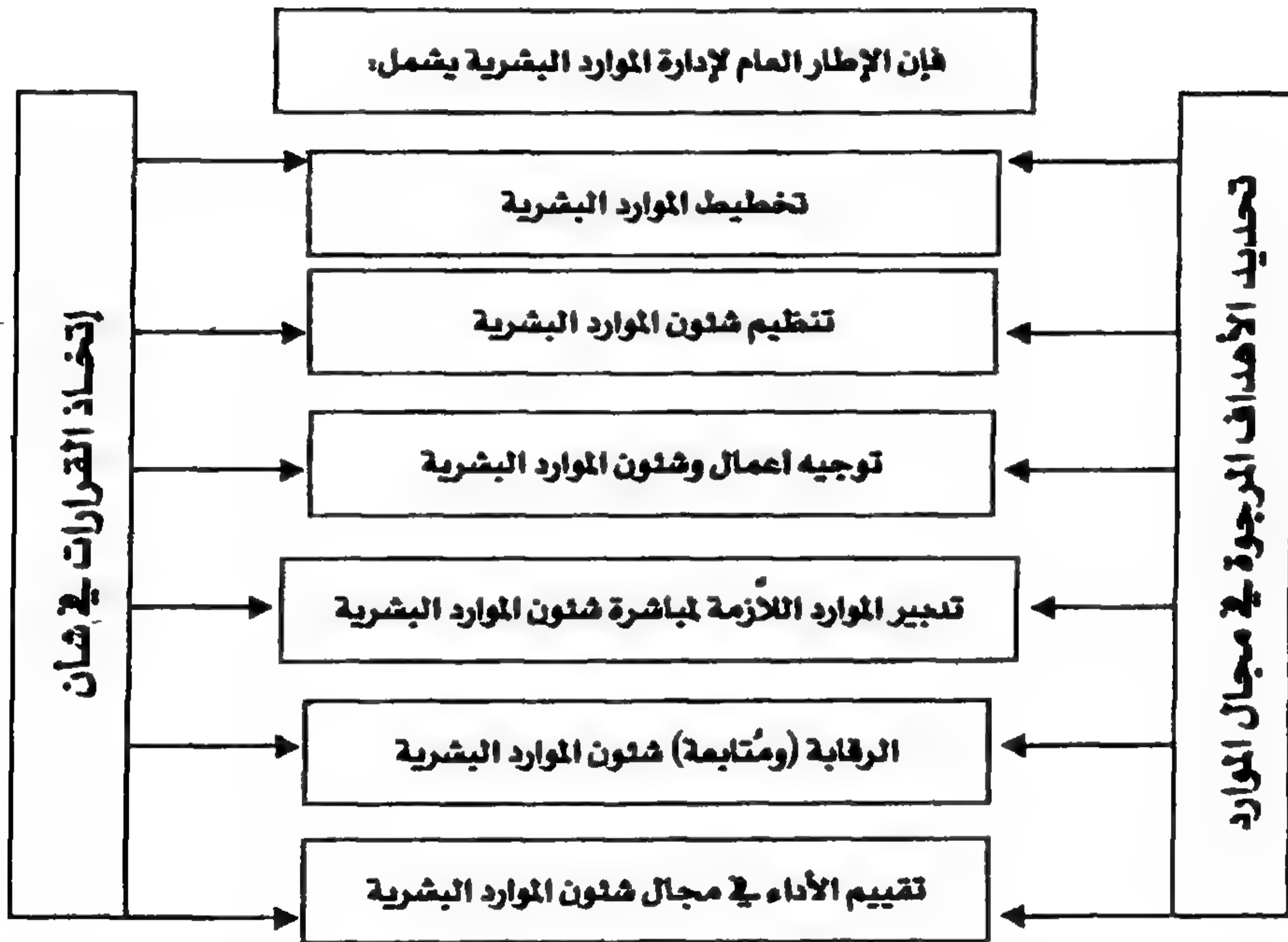
12- علاقات العمل الخارجية.

13- البحوث والتطوير.

إذن إدارة الموارد البشرية:

هي تطبيق وظائف الإدارة بالنسبة للموارد البشرية:

ومن ثمَّ



لماذا الاهتمام بإدارة الموارد البشرية؟

لعل من أهم الأسباب التي دعت إلى ظهور إدارة الموارد البشرية HRM وسيادتها كفلسفة لإدارة البشر في الثمانينات من القرن الماضي، كتابات مؤلفين كبار أمثال:

أ- كانتر kanter: والذي بدأ في لفت الأنظار للميزة التنافسية الموجودة في البشر أو من خلالها.

ب- "بورتر porter" حيث كتب عن إدارة الموارد البشرية يقول "أن ذلك المفهوم يُمثل جزءاً يتكامل مع النسق القيمي بالمنظمة".

* وبخلاف ذلك فلا ننسى فضل الكتاب الأمريكيان خاصة من مدرسة "هارفاد" وتعليقات بعض الكتاب الإنجليز.

الأمريكان:

حيث قدّمت لنا جامعة "هارفاد" إجابة أساسية عن أهمية إدارة الموارد البشرية HRM حيث صُك فيها للمرة الأولى هذا المصطلح HRM ومن الرواد في ذلك (والتن walten, كوين ميلز Quinn Mills, سبكتور Spector, بير Beer) ورأى هؤلاء أن الضغوط أصبحت اليوم مُتزايدة للتوصل لمنهج شامل ونظرة إستراتيجية للموارد البشرية ومن تلك الضغوط:

- (1) زيادة التنافس على المستوى الدولي.
- (2) كبر حجم المنظمات وتعقدها.
- (3) الثورة التكنولوجية.
- (4) النمو البطيء وتدنّي النصيب السوقي لبعض المنظمات لما جعلها تُعيد النظر في فرصها السوقية.
- (5) زيادة مستويات تعليم القوى العاملة , لما دعى المنظمات لإعادة النظر في الفروض التي كونتها عن هؤلاء.
- (6) تغير القيم بين القوى العاملة وزيادة التوقع بمزيد من المشاركة.
- (7) التغير في ديموجرافية العمل, والقوى العاملة, فرضت على أرباب العمل ضرورة إعادة فحص ودراسة سياسات التشغيل والتطوير.

في بريطانيا UK:

حيث إنتقلت فلسفة إدارة الموارد البشرية HRM إلى إنجلترا بعد تطورها في أمريكا USA بحلول مُنتصف الثمانينات على أيد كُتّاب عديدين, ساهم في ذلك بعض الكتاب الأمريكيين الذين أرسلوا رسائل إلى نظرائهم الإنجليز أوضحوا لهم فيها أهمية

ثقافة المنظمة، وأهمية الاهتمام بالموارد البشرية، ولقد نجم عن ذلك تحول ملحوظ في لغة الإدارة المستخدمة في إنجلترا ونلاحظ ذلك في كتابات بعض الكتاب من أمثال:

1- جوست 1989 Guest حيث قال إن إدارة الموارد البشرية HRM هي خيار جذاب للإدارة نابع من ضغوط السوق بحثاً عن الجودة والمرونة.

2- كما يرى "فولر Foulner" أن إدارة الموارد البشرية تمثل إكتشافاً جديداً لإدارة الأفراد في الماضي، حيث كانت الإدارة تقض البصر تجاه عبارة أهمية الموارد البشرية، إلا أن ذلك الآن يُعتبر من ضمن ميزتها التنافسية.

3- ويقول "بورسل purcell" إن إدارة الموارد البشرية HRM توافق مع مفاهيم مثل: الشراكة والتحرر من ضغوط الإدارة وتسلطها.

أيضاً ساهم الحاسب الآلي بدرجة كبيرة في تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية HRM، حيث أضحت بعض الوظائف أكثر إستقلالية، مهارات متنوعة وأقوى للعاملين، وظهور العامل ذي المعرفة الواسعة.

كذلك، أدى أيضاً زيادة التوجه تنظيمياً نحو اللامركزية في إصدار القرارات، وتفويض السلطة، إلى لفت الأنظار لحجم المسئوليات الملقاه على عاتق الإدارة، وحجم الموارد التي يُتخذ قرارات بشأنها وكذلك إنتشار مفهوم المحاسبية والمسئولية وزيادة ضغوط النقابات العمالية، والرغبة المتزايدة لدى الإدارة في الحصول على قيمة مضافة من الكوادر الإدارية أو الفنية بها.

كما أن الرغبة العارمة في الإستفادة من الموارد البشرية، وتحقيق المرونة في العمل، وتحقيق الأهداف النهائية للمنظمة... كلها بخلاف ما سبق عوامل سارعت مع بعضها البعض لظهور الاهتمام بمفهوم إدارة الموارد البشرية HRM، ودعا ذلك الإدارة للتخلي عن مفاهيمها وعاداتها الإدارية القديمة، والتزوّد بمهارات إدارية تناسب ظهور ذلك المفهوم.

ولذلك يلخص هنا كلاً من "بيتجرو Pettigrew" وهاندي، Handy، ذلك الموقف

بأن إدارة الموارد البشرية، أضحت حالياً مُهمّة، أو معيار خارجي تُقاس به قوة المنظمة، ومقياس لإجراء تغييرات تنظيمية تستفيد بها المنظمة في النهاية، وتتغلب بها على نقاط ضعفها وعيوبها.

بعض القضايا الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية:

أن التنظيم الفعّال للجهد الإنساني يُمثل مُشكلة عملية منذ آلاف السنين – الفراعنة – من بين المديرين الأوائل – الذين واجهوا مشاكل تنظيمية ودافعية لبناء الأهرامات، كما أن نشأة كثير من الفكر الإداري المعاصر يرجع تاريخه إلى الثورة الصناعية في القرن الثامن والتاسع عشر، فمع بداية نظام المصنع الحديث New factory System أدرك كثير من أصحاب الأعمال أهمية الدقة في المواعيد والانضباط والجهد والفعالية من جانب قوّة العمل، وكثير من المديرين المعاصرين يُواجهون نفس المشاكل والمواقف التي قابلها أصحاب الأعمال في أوائل الثورة الصناعية ولاشك أن هناك قضايا أساسية تُقابل الإدارة في مجال إدارة الموارد البشرية وهذه القضايا هي:

أولاً: كيفية بناء التنظيم في ضوء الظروف والمتغيرات السريعة والمتلاحقة والتي لم تكن موجودة من قبل؟ الإدارة تفتقد النصيحة العلمية والعملية في هذا الخصوص أكثر من أي وقت مضى.

ثانياً: زيادة درجة التعقيد في العملية الإنتاجية يتطلّب بالضرورة تنمية مهارات جديدة والطرق القديمة هي الإستقطاب والإختيار والتعيين، وكذلك المصادر التقليدية للعمالة الماهرة أثبتت عدم فعاليتها، كما أن إهتمام الإدارة بتدريب وتنمية مهارات العاملين أوجد لديهم الرغبة في حماية حقوقهم، وزيادة قوّة النقابات والأجهزة العمالية والتشريعات التي تضعها الدولة والخاصة بصحة العاملين وأمنهم وسلامتهم، كل ذلك يتطلّب تنمية تدريبية لوظيفة الأفراد كمسئولية إدارية هامة وحيوية.

ثالثاً: وهذه تُعتبر من أهم القضايا التي تُواجهها الإدارة وهي تتعلّق بموضوعات الدافعية والانضباط والرقابة والسيطرة على العمالة لضمان تحقيق الفعالية التنظيمية.

رابعاً: ويضاف إلى هذه القضايا الزيادة الكبيرة في مُعدّل التغيّر التكنولوجي والاقتصادي وظهور ثورة المعلومات, كل هذا فرض على الإدارة ضرورة السعي المتواصل لإيجاد الطرق التي تضمن الإستخدام الأمثل للموارد البشرية لتحقيق درجة عالية من الفعالية التنظيمية.

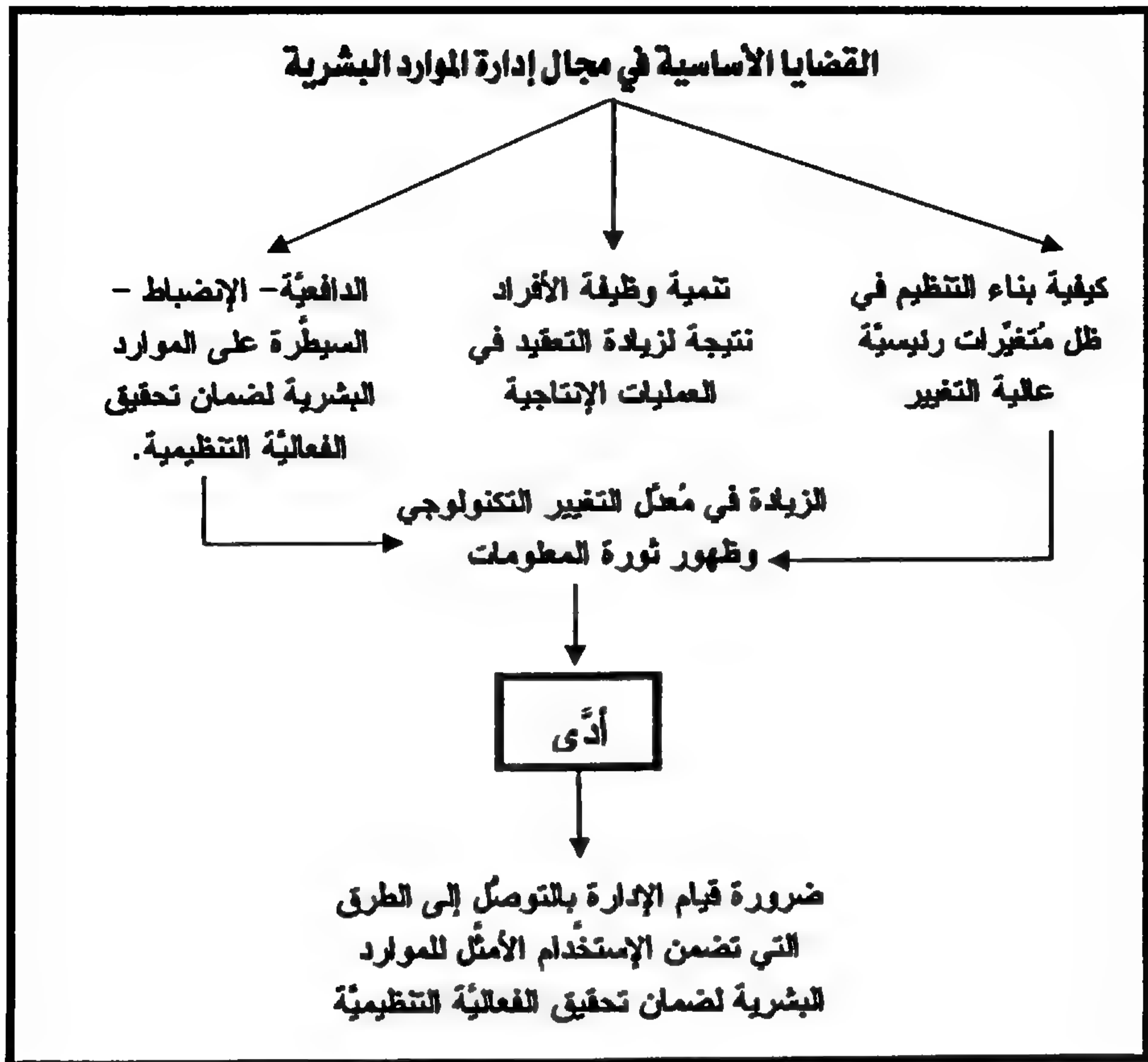
خامساً: كما يُضاف إلى ذلك بعض القضايا الفرعية والمُهمّة والتي تتمثل في الآتي:

1- من الصعوبة بمكان أن تُحدّد أدقّ القضايا المُتعلّقة بالموارد البشرية والمُتعلّقة بإستراتيجيات العمل بالمنظمة, حيث قد لا تكون إستراتيجية العمل عقلانية أو منطقية كُلّية, ومن الصعب إضفاء المنطقية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية HRM .

2- غياب إستراتيجية أعمال مكتوبة وهذه تُمثّل مُشكلة مُستقلة لمشكلات وقضايا إدارة الموارد البشرية.

3- الطبيعة النوعية لقضايا الموارد البشرية HRM حيث قضايا ومُشكلات الموارد البشرية HRM يغلب عليها الطابع النوعي وليس الكمي مثل (الإلتزام - الدافعية - علاقات العمل).

وعلى أية حال يمكن تصور تلك القضايا الأساسية في الشكل التالي:



بعض مناهج التعامل مع هذه القضايا والمشكلات:

كما سبق، فإن ثمة قضايا ومشكلات أساسية تواجه إدارة الموارد البشرية ومن الصعوبة أن تتجاوزها كلية، إلا أن ثمة محاولات على شكل مناهج يمكن أن تُتبع أياً منها وهي:

أولاً: تفهم كيفية صياغة إستراتيجية الأعمال:

حيث يجب على واضع إستراتيجية الموارد البشرية HR أن يفهم جيداً المستويات التي تُصاغ في ضوءها أو على أساسها إستراتيجيات الأعمال والغرض منها، وكيفية تطبيقها، وتقييم نتائجها.

ثانيا: تفهم القضايا الرئيسية التي تعترض المنظمة:

حيث تتضمن تلك القضايا المؤثرة على الموارد البشرية HR :

- أ- أهداف النمو، الإنتاجية، تنوع المنتجات، النصيب السوقي.
- ب- إقتراحات بزيادة المزايا التنافسية، من خلال تحسين الجودة أو خدمة العملاء، مع تدئية التكاليف.
- ج- الحاجة لضرورة تطوير ثقافة إيجابية مُوجهة، إلى أداء إيجابي.
- د- عند التعامل مع هذه القضايا ننصح أي منظمة بإتباع أساليب مثل:-

1- الإلتزام.

2- الإتصال الجيد.

3- العمل وفق فريق.

4- تفويض السلطة.

وفي مثل هذه الأحوال فإن إستراتيجية الأعمال لن تتأثر بالموارد البشرية HR، ولذلك ينبغي على إستراتيجية العمل في مثل هذه المواقف أن تضع أجندة إستراتيجية للموارد البشرية في المناطق التالية:

1- البحث عن الموارد .

2- تطوير المهارات.

3- تنمية وتطوير: الثقافة، والاتجاهات، والقيم.

4- الإلتزام.

5- زيادة الإنتاجية.

6- إدارة وتنظيم وتنمية الأداء.

7- الإهتمام بالمكافآت.

8- تنمية العلاقات بين الموظفين.

ومع ذلك فهناك بعض القضايا التي تؤثر على إستراتيجية الموارد البشرية HR, ويجب أن تؤخذ في الاعتبار في أي وقت وهي:

أ- المهام.

ب- القيم والثقافة.

ج- الفلسفة التنظيمية ومنهج إدارة البشر.

د- نمط الإدارة العليا.

الفصل الحادي عشر الإدارة بالأهداف والنتائج كمدخل لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية

- مقدمة.
- تطور الإدارة بالأهداف.
- تعريف الإدارة بالأهداف.
- الأسس التي يقوم عليها نظام الإدارة بالأهداف.
- فلسفة الإدارة بالأهداف.
- مقومات الإدارة بالأهداف والنتائج.
- الملامح الرئيسية لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج.
- خطوات نظام الإدارة بالأهداف والنتائج.

الفصل الحادي عشر

الإدارة بالأهداف والنتائج كمدخل لتنمية وتطوير

الآداء التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية

مقدمة:

تُعد الإدارة بالأهداف والنتائج أسلوباً فعالاً ومنهجاً متكاملأ أثبت فاعليته في تنشيط عملية إدارة مشروعات التنمية، وتحسين عملية التخطيط والرقابة، وتعزيز العلاقات بين المديرين والرؤساء والمؤوسين، وإزدهار الروح المعنوية والإرتقاء بمستوى الأداء.

وترجع بداية التفكير في نظام الإدارة بالأهداف إلى أن كل فرد في المنظمة يجب أن يعمل من أجل تحقيق أهدافها، وبالتالي يتطلب ذلك ضرورة توحيد جهود العاملين تجاه تحقيق الهدف أو الأهداف بأكثر كفاءة وفاعلية ممكنة، ويبقى دور المدير في تفهيم أهداف المنظمة من جهة وهدف العمل الذي يتولى إدارته من جهة أخرى، أي تفهيم الهدف الرئيسي على مستوى المنظمة والأهداف الفرعية على مستوى كل وحدة عمل، فإذا تم تحقيق الأهداف الفرعية فإنه يعني أن الهدف العام للمنظمة قد تحقق، وتحققت الأهداف الفرعية من خلال إستخدام الرئيس لكافة جهود وطاقات مؤوسيه وفقاً لبرامج تُعد ويتم تنفيذها خلال فترات زمنية مُحددة.

ولكن نتساءل أليس نظام الإدارة المتعارف عليه حالياً يُحقق نفس نظام الإدارة بالأهداف؟ حيث يُحقق كل مدير الأهداف الفرعية لإدارته من خلال مؤوسيه وأن العمل يسير تلقائياً حتى تتحقق أهداف المنظمة في نهاية العام، إن الكتاب الذين تناولوا موضوع الإدارة بالأهداف يرونَ غير ذلك على أساس أنه في ظل نظام الإدارة المتعارف عليه يوجد مجموعة من العوامل التي تُحد من رؤية المدير للهدف العام للمنظمة، في حين أنه في ظل نظام الإدارة بالأهداف يكون هناك تعهد من جانب المدير والعاملين بتحقيق هدف فرعي خلال فترة زمنية مُحددة بقدر مُعين من الموارد المادية

والبشرية، وهذا الهدف مُحدّد بوضوح، وهو في نفس الوقت مقياساً يتم على أساسه تقييم ما تم تنفيذه بعد إنتهاء فترة التنفيذ كما أنه يتمتع بالمساندة من الإدارة العليا، ويكون كلّ فرد سواء كان رئيساً أو مروضاً متحمساً لتحقيق هذا الهدف حيث أنه يساهم في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة من جهة والأهداف الخاصة لكل فرد من جهة أخرى، كما أنه يكفل نظام متميّز من الحوافز وكلّ ذلك لا يتوافر في نظام الإدارة العادي الذي يعتمد على تسيير العمل اليومي بإفتراض أن القاطرة تسيير وسوف تصل في أيّ وقت بصرف النظر عمّا قد يحدث من تعارض أو تضارب أو انحراف في تنفيذ الأهداف عمّا كان مقرّراً، وعلى أساس أنه يُمكن علاج أيّ مشكلة قد تظهر أثناء العمل اليومي العادي، وإن الإنجاز اليومي للعمل لا جدال سوف يُحقّق أهداف المنظمة تلقائياً.

تطور الإدارة بالأهداف:

والواقع أنه يُمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف من ثلاث زوايا تُعبّر في حد ذاتها عن التطور الذي مرّ به هذا الأسلوب خلال الثلاثين عاماً الماضية فأما من الزاوية الأولى: فهي تقويم الأداء، حيث نشأت الإدارة بالأهداف لتساعد الإدارة في الوصول إلى تقويم واقعي موضوعي لأداء الأفراد يضمن حصولهم على حقوقهم ويُحقّق زيادة الإنتاجية في نفس الوقت، ومن ثمّ فإن الإدارة بالأهداف تُعبّر عن نظم لتقويم الأداء يستخدم معايير مُحدّدة لقياس الأداء، قوامها النتائج المتوقّعة من الأفراد تحقيقها، ولكي يسوّدّي هذا النظام مهمّته بنجاح، يلجأ الرؤوساء إلى إشراك الأفراد في تحديد النتائج المُستهدفة والإتفاق على الطرق التي يُمكن تحقيقها من خلالها.

ومن الزاوية الثانية: قد أسفر التطبيق عن أن إشراك الأفراد في تحديد الأهداف يُحقّق للإدارة نتائج أفضل من حيث الإنتاجية والتعاون وتحسين إتجاهات الأفراد ومن ثمّ دخلت الإدارة بالأهداف طوراً جديداً، وإتسع نطاقها، فلم تعد مُجرّد نظام لتقويم الأداء، وإنما أصبحت نظاماً للتخطيط والرقابة، تضع المُستقبل القريب (سنة أو أقل) في الحُساب، فهي عملية يقوم فيها الرئيس والمروض بوضع أهداف مُحدّدة لفترة

زمنية مُقبلية، وتحديد طرق بلوغها ومعايير قياس النتائج، والوقوف على مدى التقدّم الذي يحدث تجاه الأهداف المحدّدة، وقياس مُساهمة كُلٍّ من الطرفين في الوصول إلى النتائج المُحصّلة، وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف تُحاول أن تُجيب عن أسئلة مُحدّدة: تخطيطية ورقائية فأما الأسئلة التخطيطية فهي: ما الذي يجب عمله وكيف نعمله، ومتى، وماهي تكلفته؟ وأما الأسئلة الرقابية فتشمل المستوى المُرضي للنتائج، والتقدّم الذي يتم تحقيقه، ونواحي العلاج المطلوبة لتصحيح الأخطاء التي حدثت.

أما الزاوية الثالثة فهي المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف، والتي تُشجّه فيه الآن وتخطو خطوات حثيثة بعد تراكم حصيلة من التجارب الكثيرة في سنوات التطبيق السابقة، والتي صادفت نجاحاً وتعثراً وفشلاً بدرجات مُختلفة في قطاعات مُتنوّعة، حكوميّة وخاصة، صناعيّة وتجاريّة، وهذا المفهوم هو أن الإدارة بالأهداف تُعتبر عملية إداريّة شاملة، أو هي الإدارة كما يُسمّيها البعض، كما أنّها ترتبط بالتطوير التنظيمي للجهاز في مُجمله وتنصب على المدى الطويل، ويُمكن تعريفها بناء على ذلك بأنّها:

" أسلوب شامل للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوي مُتحرّك، يجمع وظائف الإدارة، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، ويعمل على التنمية المُستمرة للموارد المُتاحة، البشرية والمادية والفنية والمعنوية، والتعاون بين الرؤوساء والرؤوسين على تحديد أهداف مُتحرّكة ومُتطورة وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعيّة"

ويُعد أسلوب الإدارة بالأهداف Management by Objectives من الأساليب الإدارية الحديثة التي تُحظى بدرجة عالية من الإهتمام من جانب الأكاديميين والتطبيقين، بجانب ما يتمتع به هذا الأسلوب من قبول عام في كافة المنظمات الإقتصادية والحكومية بالمجتمعات المُتقدّمة والنامية على السواء، ويرجع السبب فيما يُحظى به هذا الأسلوب من قوة دفع مُستمرة، وفي بقاءه وتطوره كنظام للإدارة إلى إهتمامه بالناحية العلميّة التطبيقية، حيث يُشكّل هذا الأسلوب منهجاً واضحاً للتطبيق العملي يعتمد على الكثير من مبادئ ونظريات الإدارة الناجحة.

وقد أوصت الأمم المتحدة بالأخذ بأسلوب الإدارة بالأهداف والتتائج في إدارة مشروعات التنمية بالدول النامية بصفة خاصة، إدراكاً منها لأهمية إنطلاق هذه الدول نحو إنجاز هذه المشروعات بأسلوب فعال وعصرى يُعزّز جهود التنمية، مُتحررة من النظم الإدارية العتيقة والبطيئة التي تهمز أغراض التنمية وتحول بين مشروعاتها وبين تحقيق أهدافها، وإدراكاً لهذه الحقائق، ورغبة في دفع الإدارة في مصر نحو آفاق جديدة تقدّمية وعلمية، وتحقيق الفاعلية والكفاءة في عمل المنظمات، تبني مجلس الوزراء في شهر مارس سنة 1976م، ما سُمي بنظام إدارة الدولة بالأهداف والتتائج، بناء على إطار طرحه رئيس المجلس، وتحدّد إستناداً إليه برنامج تنفيذي بتوقيات زمنية لإدخال هذا النظام وتعميمه باعتباره مدخلاً أساسياً من مداخل إحداث التغير الإداري في هذه المرحلة.

إن هذه الدعوة الجديدة لتحريك عجلة الإدارة المصرية لها ما يُبرّرها في ظل وضع مصر الراهن. ذلك أن " الإدارة بالأهداف " تستهدف تحقيق خطوة ثانية في محاولة لتخليص الإدارة المصرية من مُشكلاتها ومُعوقاتها التي كانت تزداد حدة وتعقيداً بمرور الزمن، وكانت الخطوة الأولى هي تحرير (وحدات) القطاع العام، كمنظمات أيّ تحريك الشركات والوحدات الاقتصادية المختلفة خارج الإطار التنظيمي المُحكّم الذي حُدّد لها في علاقتها بالمؤسسات والوزارات المعنية، ذلك المسار الذي لم يُوصّلها إلى بلوغ أهدافها خلال الفترة الماضية.

كذلك يُعرّف " أوديورن Odiorn " الإدارة بالأهداف بأنّها: عملية يقوم بها المدير ورئيسه بمقتضاها يقوم بتحديد الأهداف العامة للمنظمة، وتحديد المجالات الرئيسية لمسئولية كُلّ منهما في صورة نتائج مُتوقّعة، واستخدام المعايير التي تُقيس التقدّم نحو الأهداف، ومُساهمة كل من الطرفين في تحقيق النتائج المطلوبة.

ويتضح من التعريفين السابقين أنّهما يُركّزان على عملية تقييم أداء الأفراد حيث يُركّز "أوديورن" على إشراك الرئيس والمُروّسين في وضع الأهداف معاً وتحديد المسؤولية في شكل أنشطة، وذلك بغرض استخدام هذه النتائج كمقاييس لتقييم أداء الأفراد.

كذلك ينظر البعض للإدارة بالأهداف على أنها طريقة للإدارة لا تختلف كثيراً عن الإدارة التي نعرفها كما يتضح من تعريف "موريسي Morrissey" حيث يرى أن الإدارة بالأهداف والنتائج ليست أسلوباً تكنولوجياً للإدارة مبتكراً حديثاً ولكنه منهج منطقي واضح للإدارة، إلا أنه يتحفظ في ذلك بأن الأمر يتطلب من المديرين أن يغيروا من أنماطهم الإدارية تغييراً جذرياً.

وإن كان يُسرّع في وضع تحفظ بأن الأمر يتطلب من المديرين أن يغيروا من أنماطهم الإدارية تغييراً جذرياً، كما يضع تعريفاً مبسطاً للإدارة بالأهداف على أنها: -
"إدارة تحوي أهدافاً أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة، كما تحوي وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف، وتقييم الأداء في ضوء قياس النتائج"

في حين يُحاول البعض التمييز بين الإدارة بالأهداف والإدارة التقليدية، من ناحية أن الأولى تنقل عملية تحديد الأفراد والرقابة من التركيز في يد الإدارة، وتجعلها عملية مشتركة بين الإدارة والأهداف على مختلف المستويات التنظيمية.

ويتفق ذلك من وجهة نظر "Humble" في أن "الإدارة بالأهداف نظام حركي ديناميكي يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المديرين".

وينظر "ريدن" Reddin وهو من الكتاب المهتمين بمجال الفعالية الإدارية إلى الإدارة بالأهداف على أنها أسلوب يتم بموجبه تحميل المناصب الإدارية بأهداف، وربط المناصب ببعضها البعض وبأهداف المنظمة ككل، وهو يُعرف الإدارة بالأهداف بأنها "تحديد مجالات الفعالية ووضع معايير للمناصب للفعالية الإدارية وتحويلها دورياً إلى أهداف قابلة للقياس محددة زمنياً ومرتبطة ببعضها البعض أفقياً ورأسياً بالتخطيط المستقبل" ويُعدّ هذا التعريف مفيداً من الناحية العملية حيث يُركّز على الفعالية الإدارية والمجالات التي يُمكن أن تتحقق فيها فعالية المدير ومقاييس الفعالية.

ويتفق معه "روص" في أن التحديد المشترك للأهداف والنتائج المتوقعة يخدم زيادة الإنتاجية، كما يرى مكدونالد "أن دفع المديرين لوضع أهداف لأنفسهم وتوجيه جهودهم نحو بلوغها" يُوسّع نظرهم لأنفسهم، ويُعرفهم بمقدار المساهمة التي يُمكن أن

يُقدموها لنجاح الجهاز, وعندما تُتسق أهداف المديرين, فإن الجهاز بمجمله يستطيع أن يُحقق نتائج ممتازة, ومن ثم فإن قدرأ كبيرأ من الرقابة الذاتية وتوجيه النفس مطلوب من جميع المديرين, ويحاول " ألبرخت" أن يصل إلى تعريف شامل للإدارة بالأهداف, يدمج فيه عدداً من أفكار الباحثين, فيذكر "أنها نمط سلوكي للمدير, يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المُتوقع, والفرص المحتملة للتطوير وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة, وفي نفس الوقت دفعهم الوقت لتحقيق أهدافهم الشخصية.

وينظر البعض إلى الإدارة بالأهداف باعتبارها إستراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذي يُحقق أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للمديرين والأفراد. فيري "رايا Raia" إن الإدارة بالأهداف هي فلسفة "للإدارة" تعكس طريقة إيجابية في الإدارة أكثر من أنها تعكس طريقة سلبية أورد فعل, وأن محور التركيز فيها هو على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه, أكثر من مجرد الإستجابة للمؤثرات والأحداث, كما أنها فلسفة مُهيته للنتائج Results – Oriented محورها الرئيسي هو التركيز على التغيير وعلى تحسين كُل من الفرد والمنظمة, فهي فلسفة تُشجع على إسهام المديرين في الإدارة, وهي طراز إداري يتفق مع ويُشبع إحتياجات المجتمع الحديث, أي فلسفة وأسلوب للتطوير التنظيمي ككل.

ويرى الدكتور على عبدالوهاب أن الإدارة بالأهداف أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير, ومنهج عضوي مُتحرك يجمع وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة, ويعمل على التنمية المُستمرة للموارد المُتاحة, البشرية والمادية والفنية والمعنوية, والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف مُتحركة مُتطورة وتحقيق النتائج المطلوبة بُناءً على معايير موضوعية.

ومن ثم فإن الأسلوب الذي تجرى به الإدارة بالأهداف هو أن يشترك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف ومجالات النتائج التي يُراد بلوغها في فترة زمنية معلومة, لكل منصب من المناصب الإدارية, والتنسيق بينها وتحديد أنسب الطرق لبلوغ هذه الأهداف والنتائج ودراسة الإمكانيات المُتاحة حالياً ومُستقبلاً, وتحديد المشكلات التي

يُمكن أن تعترض الأهداف المُحدَّدة، والإتفاق على أنسب الحلول لهذه المشكلات وتحديد المقاييس التي ستُقيَّم بناءً عليها النتائج، وتوفير قدرأً من الرقابة الذاتية، والإتفاق على نواحي مُحدَّدة لتحسين الأداء في ضوء الأهداف الموضوعه.

إن هذه التعريفات جميعا - وإن اختلفت في صياغتها- إلا أنَّها تجمع على أن الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري يُؤكد أهمية الأهداف، ويعمل على تحديد أهداف المنظمة ونشرها، ودمج أهداف الأفراد في الأهداف العامة للمنظمة، وتقييم الإنجازات في ضوء الأهداف الموضوعه وإشراك الأعضاء في تحديد الأهداف، والتعاون مع العاملين لتحسين الإنتاجية وتطوير الأداء وزيادة الفعالية الإدارية.

الأسس التي يقوم عليها نظام الإدارة بالأهداف:

1- التمييز بين الأهداف والوسائل حيث يتم تحديد هدف قابل للتحقيق والنجاح مع توفير كافة الوسائل والإمكانات اللازمة لتحقيق هذا الهدف.

2- إعتبار الهدف مقياس يُقاس على أساسه التنفيذ الفعلي.

3- مُتابعة تنفيذ الهدف بحيث يكون هناك تكيف مُستمر مع ما يُستجد من ظروف إذا لم يتمكن المسئول من التخلص من الظروف التي ظهرت مؤخراً أو أحدثت قلقاً في التنفيذ.

4- أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف مكتوباً ومُحدَّداً المعالم وله توقيت زمني مُحدَّد، وله أهدافه الرئيسية والفرعية، وأن يكون هناك مُساندة من جانب الإدارة العليا ومُساندة تنظيمية من باقي الإدارات الأخرى ودعم مادي ومعنوي.

5- أن يُعطي الرئيس كُلَّ وقته وجهده هو ومرؤوسيه من أجل إنجاز البرنامج بالكيفية وبالجودة وفي الوقت المُحدَّد في البرنامج وأن يكون هناك مُشاركة فعالة وتحمُّس من تنفيذ البرنامج.

6- إشراك المرؤوسين في وضع الهدف وخطة التنفيذ.

7- توفير الأساليب المناسبة لتقييم أداء البرنامج ويتطلَّب ذلك إعداد خاص للمُسؤولين عن التنفيذ وترشيد سلوكهم في أداء العمل والخضوع للقياس.

8- وجود نظام إتصال يُحقّق التغذية العكسية والفهم المتبادل.

فلسفة الإدارة بالأهداف:

تستند فلسفة الإدارة بالأهداف على مجموعة من الدعائم والقيم والتي من أهمها مايلي:

1- الاعتراف بأهمية العنصر الإنساني:

في حين تصف النظرية التقليدية عن الطبيعة الإنسانية (نظرية X) الإنسان بالكسل والسلبية وكُره العمل، وضعف الطموح، وأنه يجب السيطرة على الأفراد وتوجيههم وتدريبهم من خلال تخطيط العمل ورقابته بشكل مُحكم، فإن النظرية المتفائلة والحديثة (نظرية Y) ترى أن الإنسان مخلوق نشيط، إيجابي، مُحب للعمل، أو راغب فيه، مُتوّع الدوافع، قادر على ممارسة التوجيه والانضباط الذاتي، لا يقبل فقط المسؤولية ولكن يسعى إليها أيضاً.

وبالتالي نجد أن الإدارة التي تعتق نظرية Y هي الإدارة المؤهلة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، نظراً لأن هذا الأسلوب يتطلب درجة كبيرة من الانضباط والتوجيه والتحفيز الذاتي، والقبول التطوعي للمسئولية.

2- الإتصال الفعال:

إن فلسفة الإدارة بالأهداف تنبع أساساً من الأهمية القصوى للإتصالات الجيدة بين كافة المستويات التنظيمية، وبشكل مُستمر ومُتجاوب مع إستمرار تغيّر الظروف الداخلية والخارجية في التنظيم، فلكي يقوم أفراد التنظيم بأداء مُلتزم فإن ذلك يستلزم أن يعرف كل فرد في المنظمة ما هو مُتوقّع منه، ومتى وكيف يحصل التعاون اللازم من أجهزة المنظمة بما يُمكنه من الوفاء بهذه التوقّعات، ثم الطريقة التي ستم بها مكافأته وتقدير عمله، بالإضافة إلى ذلك فإن أهمية الإتصال الفعال تزداد في أوقات التغيّر والتطوير أو عدم الإستقرار للقضاء على التشكُّك وتحقيق التكيف السليم مع هذه الظروف من خلال التفاعل الإيجابي بين الأفراد والوحدات الإدارية في التنظيم، فالإتصال الفعال في

ظل أسلوب الإدارة بالأهداف قادر على توضيح المفاهيم، وتوثيق الروابط وتعميق التفاهم وإزالة الغموض وسوء الفهم، كما يسمح بتبادل وجهات النظر، وتوجيه طاقات الأفراد نحو تحقيق الهدف المطلوب.

3- الإتفاق على أهداف واضحة ومحددة:

تعدّ الأهداف هي أحد الأركان الأساسية التي تستند عليها فلسفة الإدارة بالأهداف، حيث أن الهدف هو الرباط النفسي الذي يجمع الأفراد ويُوحدّ جهودهم ويوجّه أفكارهم لبلوغه، بجانب أن الهدف هو الذي يُعطي معنى لسلوك الأفراد، ويمدّهم بالإحساس بالإنجاز، ويُعدّ الهدف بمثابة الغاية أو النتيجة التي يُراد الوصول إليها خلال فترة زمنية مُحدّدة وبمواصفات وكميات مُعيّنة، كما تشمل الأهداف أربعة أنواع هي:

- الهدف الكُلّي للمنظمة: وهو الركيزة أو المنطلق العام لجميع الوحدات والأفراد.
- الأهداف بعيدة المدى: وهي التي تُغطّي فترة زمنية طويلة (5 سنوات أو أكثر).
- الأهداف قصيرة المدى: وهي تُستمد من الأهداف بعيدة المدى وتعمل على تحقيقها وتوضع في شكل كمّي ونوعي.
- الأهداف اليومية للأفراد والوحدات: وهي التي تُكمّل بعضها البعض ويُساعد تحقيق إحداها على تحقيق الآخر.

وبالإضافة إلى الأهداف السابقة توجد الأهداف الشخصية والإبتكارية وأهداف حل المشاكل.

1- المشاركة:

تتضمّن فلسفة الإدارة بالأهداف قيام المديرين في مختلف المستويات التنظيمية بالإشتراك في تحديد الأهداف التي يُمكن لإداراتهم أو أقسامهم تحقيقها خلال فترة زمنية مُعيّنة، بجانب مشاركتهم في ترتيب الأولويات بالنسبة للأهداف والنتائج المُتوقّعة، وفي تقويم الإنجازات ومراحل التقدّم نحو الأهداف المُحدّدة، وتُشجّع الإدارة بالأهداف

المديرين على أن يُحدّدوا مقدار المساهمة التي يُمكن أن يُقدّموها لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، بجانب تحديد أهدافهم الشخصية التي يُمكنهم تحقيقها من خلال أهداف المنظمة، ومن ثمّ فإنّ هذا الأسلوب يتضمّن إستراتيجية تحفيزيّة تدفع الأفراد إلى التضامن مع أهداف المنظمة التي يعملون بها، والمساهمة الجادة في تحقيق النتائج التي تسعى إليها، وإنّ هذا الأسلوب يُساعد المديرين على أن يعيشوا في مشكلات الغد ويُخطّطون لحلّها لأن كلّ مدير أصبح يعرف النتائج المتوقّعة من منصبه، كما يعرف دور النتائج التي يُحقّقها في النتائج الكلية للمنظمة.

2- قيادة فريق العمل:

إنّ فلسفة الإدارة بالأهداف بالنسبة للقيادة لا تختلف عنها في ظلّ النظريات والممارسات الإدارية الأخرى، فالقائد في ظلّ الإدارة بالأهداف هو أولاً عضو في فريق متكامل، يتكوّن منه ومن جماعة العمل التي يقودها، وهو يُوجّه ويُرشّد ويقود بالمشاركة، والعلاقة بينه وبين جماعة العمل هي علاقة أخذ وعطاء، إرشاد وإسترشاد، وتوجيه وإقتراحات، تعليم وتعلّم، يُحيط كلّ ذلك إتفاق عام نحو توجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، فالقائد لا يعمل وحده، ولا يستطيع أن ينجح بدون العاملين معه، ودون تعاونهم وإخلاصهم وبالتالي فإنّ القيادة الإدارية ليست مجموعة من الصفات، ولكنّها مهارات يُمكن إكتسابها وصقلها وتعميقها، وينطبق ذلك على كافة المستويات التنظيمية.

3- ديناميكية الإدارة:

فالمنطق الذي تسير فيه الإدارة مُتحرّك ومُتجدّد، حيث يتجدّد تحديد الأهداف كلّ فترة زمنية مُعيّنة، ثمّ يُرشّد الإدارة إلى أنسب السبل والإمكانيات لتحقيق أهدافها وتحسين نتائجها، فقد ترى الإدارة أن تُغيّر أهدافاً مُعيّنة وتطوّرّها أو تدمج بعضها أو تُؤجّل هدفاً لوقت مُعيّن، أو تؤخّر هدفاً وتُقدّم آخر، كما قد ترى تغيّر أسلوب أو أكثر من أساليب العمل... وهذه العملية الفكرية المُستمرة تجعل الإدارة تُمارس وظائفها بمنطق الوعي بالظروف المُحيطة والإمكانيات المُتاحة، وأنسب الطرق للتكيّف مع هذه الظروف.

كما إن الإدارة الواعية المتحركة تستطيع أن تُنشئ التغيير فنياً أو تنظيمياً أو إنسانياً وتتحكم في حجمه وتوجه مساره، تماماً كما قد تتعرض له وتتأثر به، فالإدارة إذن تضع في اعتبارها العلاقات المتداخلة بينها وبين ما يُحيط بها من ظروف بيئية مُختلفة.

تلك هي الدعائم والقيم التي تستند إليها الإدارة بالأهداف كفلسفة جديدة في الإدارة بالإضافة إلى أنها أسلوب حديث في الإدارة ومنهج علمي لتطوير المنظمات Organization Development.

مقومات الإدارة بالأهداف والنتائج:

تتطلب الإدارة بالأهداف والنتائج توفير مقومات أساسية لعملها ونجاحها، وحتى يمكن أن تُحقق أغراضها وتُجزها كأسلوب قوي هادف للوصول إلى النتائج في سرعة وكفاءة عالية، وهذه المقومات هي:

1- تحديد الهدف تحديداً واضحاً لكل وحدة وقطاع: بما يتطلبه هذا التحديد من تقرير أهداف واقعية، وفي حدود الممكن وقابلة للقياس - كما جودة - قياساً علمياً في ظل المعطيات والإمكانات ومُستلزمات الإنتاج التي تُوضع تحت تصرف الإدارة، ويقتضي التحديد الدقيق للأهداف أن يشترك الرؤوسين والرؤساء معاً إشتراكاً حقيقياً ومُجدياً، لينمو لدى الأفراد الحافز لتحقيق هذه الأهداف، ومن ثم فإنه من جانب قلة من المديرين وإلا كانت غير مُقبلة أو بعيدة عن الواقع أو مُتعارضة مع ظروف وإمكانات الوحدة المُنفذة أو حصيلة هذا كله.

ومن الأهمية بمكان قبل إحداث أيّ تغيير وهيئة الجو لهذا التغيير، ومن غير السليم إطلاقاً إدخال الإدارة بالأهداف، وهو نظام يحوي درجات مُختلفة من التغيير دون هيئة البيئة التي سوف يدخل بها، وأن بقاء المنظمات على حالها فترة طويلة، وبقاء الموارد البشرية بعلاقاتها المُتشابكة الراسخة، يُنمي اتجاهات قوية تُقاوم التغيير والتجديد، وتُناوئه في بعض الأحيان، بسبب زعزعته لأنماط العمل والعلاقات المُستقرّة.

وإن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف دون تحديد سليم لمضمون هذه الأهداف، ستنتهي إلى مزيد من الأعباء الإدارية، ويعني ذلك أنه لكي يتحقق الإصلاح الإداري

يجب أن تتم مراجعة موضوعية لحقيقة الأهداف التي تُحدّد لكلّ وحدة من وحدات الجهاز الحكومي، والقطاع العام، كما تُحدّد قيمة ما تحقّق عنها من إنجازات فعلية بعد معرفة تكلفتها.

ومن هنا تظهر أهمية الحصول على أكبر كم من المعلومات عن الوحدة الإنتاجية، وهذه المعلومات يجب أن تُصنّف بالدقّة والشمول بحيث تُعطى للمدير الصورة الواضحة والحقيقية لموقف الوحدة أو المنظمة، وهذه المعلومات أهمية ضخمة في تحديد مجموعة الأهداف وفي الرقابة والمتابعة والتقييم.

2- اختيار القيادة الصالحة: وهذه هو الأساس الذي بدونه ينهار كل أساس عند إتبّاع هذا الأسلوب في الإدارة فيجب مُراعاة توافر شروط الصلاحية التامة في كل قائد، على اختلاف المستويات، والتي تُؤهلّه لممارسة هذا الأسلوب في الإدارة ويجب تدريب وتنمية القادة في هذا الصدد بما يحقّق تفهمهم الكامل لأسلوب الإدارة بالأهداف، ويُؤهلّهم لممارسته بثقة وكفاءة عالية.

3- منح القادة المُساندة السياسيّة، والثقة التامة، والدفع المُستمر: وهذه إعتبارات أساسية لفاعلية المديرين بالدول النامية فالمُلاحظ أن المدير الذي يستمتع بثقة ومُساندة القيادة السياسية يكون أكثر إنطلاقاً وإنجازاً، وأكثر استعداداً لإنجاز القرارات الصعبة وتحمل مسئولية هذه القرارات، ويكون نظرة مُتّجهاً دائماً إلى الهدف غير مشدود إلى الخلف خشيّة النيل منه، أو التشكك فيه، أو الإرتفاع به.

4- إطلاق يد المديرين في العمل... بمعنى تحرّركم من القيود التي لا مُبرّر لها والإجراءات العقيمة، ومنحهم الحرّية التامة في إتخاذ القرارات وإعفائهم من التدخّل المُستمر في قراراتهم، ومن الرقابة اللصيقة على الأساليب والطرق المُستخدمة، وهذه السياسة تُؤدّي لتقوية دوافع المدير في الإهتمام بالعمل والرغبة في تطويره.

ويرتبط بهذا قدرة القائد على تفويض السلطات بالأسلوب الذي يُؤدّي إلى مزيد من النتائج الإيجابية ويزيد من فاعلية الإدارة وسيطرتها، بحيث يحصل كل مدير على

السلطات الكافية لمواجهة أعباء منصبه ومسئوليته، يأخذ المبادرة ويُمارس التطوير كلما كان لديه ما يُبرِّره، ولا مجال للإحتجاج هنا بأن إطلاق يد القائد في الإدارة سوف يُؤدِّي إلى الإستبداد والطُغيان في العمل، طالما أن العنصر الثاني من هذه المقوّمات قد رُوِيَ بدقّة.... ونعني به إختيار القائد الصالح.

5- إعمال نظام فعّال ومَرْن للأجور والحوافز والروادع: إذا نظرنا إلى النظم الإدارية المُطبَّقة في الدول الأخرى سواء أكانت إشتراكية أم رأسمالية يتبيّن لنا الفارق الكبير بيننا وبينها، في يوجوسلافيا وهي من أكثر الدول الاشتراكية تمسكاً بالنهج الإستقلالي، وبها تجربة رائدة في الإدارة الذاتية تُسمم بمضمون الإدارة بالأهداف، نجد المصدر الوحيد لعائد الوحدة الإنتاجية هو حصيلتها من بيع السلع في السوق بمعنى أن الوحدة تعتمد على مواردها الذاتية، ولا تعتمد على دعم من جانب الدولة، ومن ثمّ تجد الإدارة نفسها مُضْطّرة إلى منح قِضية تحسين الأداء والتطوير جُهداً أساسياً لمُقاولة المنافسة، وترتبط مكافأة الإدارة والعاملين سوياً بالوصول إلى أهداف مُحدّدة في مُدّة زمنية مُعيّنة، فالعامل يرتبط أجره بكميّة ومستوى مُعيّن من الإنتاج طَبَقاً للخطة الموضوعية بمعرفة الفنيين بالشركة، فإذا حقّق العامل الخطة أخذ أجره وإذا حقّق أكبر أخذ حافزاً، وإذا حقّق أقل خُفّض أجره، وكلّما إنخفض إنتاجه إنخفض أجره الأساسي شهرياً إلى أن تصل إلى مُرتّب الكفاف.

وحقّ يُمكن أن يكون نظام الإدارة بالأهداف والنتائج فعّالاً، فإن النظام المالي المعمول به يجب أن يؤسّس وفق هذا المفهوم ويكون نظام الحوافز والروادع والأجور في خدمة أهداف المنظمة، فمن غير المعقول أن يُطالب وحدة ما بأهداف مُعيّنة ثم نضع من القيود والإجراءات المالية المُعقّدة ما يحول بينها وبين إنجاز ذلك في سرعة وإقتصاد وإتقان، فإذا كان الإهتمام حالياً ينصرف إلى مدى مُطابقة التصرف للوائح المالية، بصرف النظر عن إقتصاديات الإجراء نفسه، فإن الإدارة بالأهداف لا تعتق مثل هذا المبدأ، الذي يجعل هذا المبدأ من الإجراءات واللوائح هدفاً في ذاتها.

6- المحاسبة والتقييم على أساس الإنجازات: في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف يكون التقييم من واقع تقارير النجاح، والتقدم المرحلي، والتحقيق النهائي للأهداف بمعنى أن يكون الحساب عن الإنجازات التي تحققت، لا عن مدى الالتزام الحرفي باللوائح والتعليمات أو التدخل المستمر في عمل الإدارة بمُجْة التأكد من أن النظم والقواعد مرعية تماماً، وأن اللوائح والإجراءات لا تتصف بالقدسية، ومن المؤسف أن تُصبح غاية في ذاتها. فهذا إن حدث يجعل فكر العاملين مشدوداً دائماً إليها، وإذا طُلب منهم التحلل منها أو التحرك خارج إطارها أبدوا مقاومة شديدة.

ويجب أن نلاحظ أننا لا نستطيع أن نُدير مالم يكن في إمكاننا أن نقيس، بمعنى أنه إذا كانت وظيفة الإدارة هي زيادة فاعلية الموارد المتاحة، فإنه للتأكد من تحقيق هذه النتيجة فإننا لا بد أن نملك وسيلة قياس نحتكم إلى مدلولها في ترشيد مواقفنا بالنسبة إلى الأهداف المحددة.

ومن هنا فإن الإدارة بالأهداف تتطلب توضيح النتائج الأساسية ومعدلات الأداء التي يتعين على كل مدير تحقيقها طبقاً لأهداف الوحدة أو المنظمة، كما أنها تتطلب إلتزام المدير بهذه الأهداف، واستخدام أسلوب دوري مُنظَّم لمراجعة الأداء يسمح بقياس ومناقشة التقدم الذي تحقق نحو إنجاز الأهداف، ووجود نظام لتقييم الكفاءات البشرية ولتحديد الأشخاص ذوي الاستعداد للتطوير والتقدم، وهذا الأسلوب سوف يُؤدّي إلى تطوير الخطط التدريبية لمعاونة كل مدير في التغلب على نقاط الضعف، وتدعيم نقاط القوة فيه، مع تشجيعه على الإلتزام بالتنمية الذاتية لمعلوماته وقدراته.

الملامح الرئيسية لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج:

في ضوء ما تقدم فإن الملامح الرئيسية لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج يُمكن إبرازها في النقاط التالية:

1- نظام الإدارة بالأهداف والنتائج ليس نظاماً مُعقداً ولكنه في الواقع عملية إدارية سهلة التطبيق وذات فعالية عالية.

- 2- يقوم هذا النظام أساساً على توفر أهداف مُحدَّدة المعالم تحديداً واضحاً، ويتم التوصل إليها بعد دراسة مُتأنِّية وإسهام من جانب كافة الأطراف المعنية، وهذه الأهداف لا تتعارض مع الواقع الفعلي أو الإمكانيات المتاحة.
- 3- نظراً لأن الأهداف مُحدَّدة ومُعلنة، فمن الطبيعي أن يُؤدِّي هذا إلى تركيز الاهتمام الكامل عليها وجذب الإنتباه إلى المنظمة ذاتها، مما يُجنَّب احتمالات الجروح أو الإمتصاص في مشاكل العمل اليومية.
- 4- تطبيق هذا النظام يُؤدِّي إلى تحويل إهتمامات الإدارة في جميع مستوياتها بشكل حاسم نحو تحسين الأداء بصورة مُستمرة، وهذا في حد ذاته يُعتبر المحور الرئيسي للتغيير السلوكي المنشود للعاملين بالمنظمة.
- 5- أن الفلسفة الأساسية للنظام تقوم على أساس خلق مناخ ديمقراطي مسئول داخل المنظمة، إذ تتحدَّد الأهداف بأسلوب الحوار الجاد بين الرؤساء والمُروَّسين في كافة المستويات التنظيمية، مما يُتيح فرصة طيبة لإسهام العاملين في رسم السياسة ووضع الخطط وتحديد دور كل فرد.
- 6- هذا المناخ الديمقراطي يُؤدِّي بالعاملين إلى الإحساس بالمسئولية مع تزايد درجة الولاء للمنظمة، بما يُؤدِّي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.
- 7- من شأن الأسلوب الديمقراطي في الإدارة إعادة الحياة إلى قنوات الإتصال داخل المنظمة في صورة صحيَّة وسليمة تربط القيادة بالعاملين، وتُنقل منهم إلى الرؤساء الرغبات والآراء والمقترحات، بما يُنمِّي الإحساس بروح الفريق ويدعِّم الروح المعنوية.
- 8- يؤدي هذا النظام إلى إختفاء المدير "البيروقراطي" والعامل المُهمَل، ويعفي المنظمة من العلل والآفات أو الظواهر البيروباثولوجية، التي تُصيب المنظمات، ليحل محلها الإحساس بالثقة وتحقيق الذات والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة باعتبارها أهدافاً شخصية تتحقَّق من خلالها أهداف العاملين في زيادة دخولهم وتحسين مستواهم.

خطوات نظام الإدارة بالأهداف:

تتلخص خطوات نظام الإدارة بالأهداف فيما يلي:

أ- وضع الأهداف.

ب- إعداد خطة العمل.

ج- القيام بالمراجعة الدورية للإنجازات.

د- تقييم الأداء.

وضع الأهداف:

عقد اجتماعات مع الرؤوسين للإتفاق على الأهداف المبدئية التي يستطيع أن يحققها كل مَرُوس على حدة خلال فترة زمنية مُحددة، وتجميع هذه الأهداف بحيث تُمثل الهدف الرئيسي للنشاط، ثم مُراجعة الأهداف المبدئية التي تم التوصل إليها بمعرفة المستويات الإدارية الأعلى للتحقق من واقعيتها وإمكان تحقيقها وإتفاقها مع الأهداف العامة للمنظمة، وإجراء أيّ تعديلات عليها ثم تُعاد مرةً أخرى للدراسة بمعرفة الجهة التي قدّمت الاقتراح، لإبداء الرأي في التعديلات من أسفل إلى أعلى والعكس إلى أن يستقرّ الأمر على وضع مُعين.

وعند وضع الأهداف يُراعى مايلي:

- 1- واقعية الأهداف ووضوحها وأن تكون مُحددة في صورة كمية قابلة للقياس.
- 2- المساهمة الإيجابية من جانب الرئيس والمُروسين في وضع الأهداف وألاّ يتفرد الرئيس بوضعها بعيداً عن مَرُوسيه.
- 3- تحديد الإنجازات المطلوب تحقيقها بالنسبة لكلّ مَرُوس على حدة في شكل كمّي حتى يُمكن قياسها.
- 4- عند البدء في التنفيذ يتم التحقق من أن الرئيس قد قام بتفويض السلطة اللازمة للمُرووس لتحقيق الأهداف وأن يظل الرئيس مسئولاً عن إنجازات كلّ مَرُوس وتعديل المسار بصفة مُستمرة.

إعداد خطة العمل وتتضمن:

- 1- توضيح المهام والأنشطة الضرورية لتحقيق الهدف إلى خطوات.
- 2- توضيح العلاقة بين الأنشطة المختلفة حسب تتبعها مرحلياً وزمناً.
- 3- تحديد المسئول عن تنفيذ كل خطوة أو عملية.
- 4- تخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ.
- 5- تحديد التوقيت الزمني اللازم لكل خطوة أي وقت البداية ووقت النهاية والزمن اللازم للإنتهاء من التنفيذ.

المراجعة الدورية للإنجازات وتتضمن:

- 1- قياس الإنجازات أو النتائج كل فترة زمنية.
- 2- مناقشة تلك الإنجازات والنتائج والتعرف على المشاكل إن وجدت حتى يمكن إدخال العلاج اللازم.
- 3- إسقاط أو إضافة بعض الخطوات لتنفيذ المراحل التالية.
- وتم المراجعة بمعرفة المرووس أيضاً بنفسه وبمعرفة رئيسه أيضاً.

تقييم الأداء:

يتم تقييم الأداء أولاً بأول عن طريق:

- 1- مقارنة التنفيذ الفعلي لكل مرووس بما كان مقرراً في الخطة.
- 2- التعرف على الانحرافات وأسبابها وعلاج تلك الأسباب لمنع تراكم الانحراف أو تكراره.
- 3- ربط النتائج التي حققها كل مرووس بنظام الحوافز المقررة.
- 4- وضع أهداف الفترة التالية للمرووس.
- 5- صرف الحوافز المقررة فوراً.

الفصل الثاني عشر

إدارة الأفراد كمدخل لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات الخدمات الإنسانية

• مقدمة.

• سياسة شئون الأفراد.

• تهيئة وتدريب وتطوير وتنمية العاملين.

• الإشراف على أداء الموظف.

• تصميم ووضع نماذج تقييم الأداء.

• التعامل مع مشكلات أداء الموظف.

• إنهاء خدمة الموظف.

• نظرة إلى المهنة.

الفصل الثاني عشر

إدارة الأفراد كمدخل لتنمية وتطوير الأداء

التنظيمي بمؤسسات الخدمات الإنسانية

مقدمة:

في مجال الخدمات الإنسانية يُعد فريق العمل والمُشرفين مصدراً من أهم المصادر لتوسيع نشاط وتأثير المؤسسات الاجتماعية، كما أن إدارة الأفراد في مؤسسات الخدمة الاجتماعية تتضمن الوظائف الرئيسية التي يجب القيام بها على أكمل وجه بهدف تنمية وتحقيق وتشكيل فريق عمل مُنتج ذو مهارة عالية.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب إتباع الخطوات التالية:

- 1- تعيين واختيار العاملين بالمؤسسات الاجتماعية وأيضاً الأخصائيين الاجتماعيين.
- 2- تحديد وتخصيص المهام المطلوبة من الوظيفة من أجل وضع الوصف الوظيفي المطلوب.
- 3- وضع وتصميم نماذج لتقييم الأداء.
- 4- توعية وتدريب وتنمية مهارات فريق العمل.
- 5- الإشراف على الأداء.
- 6- التعامل مع مشكلات أداء العاملين.
- 7- تحديد الفروق الوظيفية والتدرج المهني.

بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من القضايا والمهام المرتبطة والمتعلقة بوظائف إدارة الأفراد مثل: التصنيف الوظيفي، وتحديد الأجر، ودعم فريق العمل، وتحسين الأداء الوظيفي، والرعاية الصحية للموظف، وضمان سلامته، وعلاقات إدارة العمال، وضمان جودة العمل، وقانون إدارة شئون العاملين، والأنظمة المُستخدمة، كما يُتضح أن إدارة العاملين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإشراف على فريق العمل حيث أن كثيراً من المستويات

الإشرافية تتضمن وظائف مثل: تنمية العمل، وتحديد أهداف موحدة، ودعم التعدد الثقافي والمعرفي، ومناقشة المتطلبات التنظيمية.

سياسات شئون الأفراد:

تقوم سياسات شئون الأفراد بتحديد الحقوق والإميازات والمسؤوليات التي يتوقعها رئيس العمل من العامل وأيضاً التي يتوقعها العامل من رئيس العمل، وتتضمن ممارسات شئون الأفراد كيفية تشغيل وإدارة سياسات شئون الأفراد، كما أن صياغة الأهداف والغايات المتعلقة بالممارسات والسياسات يتم التعبير عنها على كافة مستويات شئون الأفراد.

كما تُساعد هذه السياسات أيضاً على المستوى المعنوي عن طريق وضع إطار عمل للتعامل الجيد مع العاملين، فإذا تم مراجعة هذه السياسات بعناية وعمل تحديث لبياناتها وبيانات العاملين فسوف تُساعد فريق العمل على فهم مسؤولياتهم وحقوقهم وواجباتهم، ومن أجل أن تتطابق هذه السياسات مع القوانين الخاصة بالمؤسسة، يجب أن يتم مراجعة هذه السياسات دورياً من قبل مجلس إدارة المؤسسة أو لجنة الخدمة المدنية مثل مؤسسة NASW 1990 وقد حصلت على مستويات من الاعتماد كمؤسسة معترف بها، وهذه المستويات تتعلق بتصنيف العاملين في العمل الاجتماعي (الأخصائيين الاجتماعيين).

وتتنوع سياسات شئون الأفراد طبقاً لشكل المؤسسة الاجتماعية فهناك مؤسسات خاصة خيرية، وهناك مؤسسات خاصة تكسب من أعمالها، بينما هناك نوعاً ثالثاً من المؤسسات وهو المؤسسات العامة التي تعمل تحت اللوائح الخاصة بالخدمة المدنية، وعامة يتم وضع وتطوير سياسات شئون الأفراد بواسطة مجلس الإدارة ومدير المؤسسة بمساعدة فريق العمل الإشرافي، ولكن في بعض الحالات تقوم لجنة الخدمة المدنية ولجنة شئون الأفراد ومجلس إدارة المؤسسة واللجنة التنفيذية المشتركة المكونة من الأفراد ومجلس الإدارة معاً بتصميم ووضع سياسات شئون الأفراد، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يتم الموافقة على سياسات شئون الأفراد من قبل مجلس إدارة المؤسسة ولجنة الخدمة المدنية والهيئة المسؤولة عن سياسات المؤسسات في المنظمة.

تعيين واختيار عاملين ذوي كفاءة:

تُعد عملية اختيار وتعيين أفراد فريق العمل من أهم عناصر إدارة شئون الأفراد، كما يجب وضع الوصف الوظيفي الخاص بكل عمل طبقاً للمهام المُسندة إليه هذا بالإضافة إلى تحديد المؤهلات التي يجب توافرها في الموظف (المعرفة، المهارات، القدرات، الاتجاهات) كما يجب وضع نظام مُعين للمقابلات الشخصية التي تتم للمتقدمين، وتتضمن عملية اختيار الموظفين مُراجعة المؤهلات التي تتوفر في كل مُتقدم وتنظيم مقابلات شخصية لهم من أجل تحديد أفضل العناصر، بينما تتضمن عملية التعيين تعريف الموظف الجديد بالمنصب الذي يحتله وتأهيله حتى يستطيع أن يبدأ عمله في مرقعه الجديد بفاعلية.

وفيما يلي الخطوات الخمس الأساسية التي تتضمن عملية الاختيار والتعيين:

1- تصميم الوصف الوظيفي الذي يُحدد المعلومات الخاصة بالمؤهلات الواجب توافرها للمنصب شاغر فيما يتعلق بالتعيين والمؤهلات الدراسي، والخبرة، والمهارات والقدرات الفردية.

2- الإعلان عن الوظيفة.

3- تحديد المتقدمين للوظيفة عن طريق إستمارات التقديم ومُراجعة السيرة الذاتية الخاصة بالمُتقدمين والصحيفة الجنائية الخاصة بهم.

4- عمل مقابلات شخصية للمتقدمين.

5- اختيار الشكل المناسب للوظيفة.

إن عملية اختيار الموظف المناسب تُعد استثماراً جيداً للوقت الإداري فإذا لم تتم هذه العملية بالطريقة المناسبة سوف يكون مضيعة لوقت فريق العمل الإشرافي والإداري، كما سيكون إستهلاكاً لطاقت من المفروض أن يتم إستغلالها في مصلحة المؤسسة، وبالرغم من أن هناك بعض القوانين القومية والمحلية والدولية التي تؤثر على

عملية التعيين، إلا أن هناك ثلاث مجموعات رئيسية من القوانين والسياسات التي تُساعد في تشكيل الممارسات القانونية في هذا الميدان وهي:

1- العمل الإيجابي.

2- المساواة في فرص التعيين.

3- الأفراد المعاقين.

ومن الجدير بالذكر أن هناك قوانين تعكس الجهود الإدارية المبذولة من الدولة للقضاء على المحاباة والوساطة والمحسوبية والرشوة، وذلك عن طريق التأكد من أن مبدأ تساوي الفرص هو الأساس الذي تعتمد عليه كل خطوات وإجراءات التعيين.

وهناك عدة اختلافات وفروق بين مبدأ المساواة في فرص العمل، والعمل الإيجابي يجب ملاحظتها، هي كالآتي:

1- أن مبدأ تساوي الفرص هو أمر قانوني، بينما مبدأ العمل الإيجابي هو أمر تطوعي.

2- أن مبدأ تساوي الفرص مبدأ حيادي فيما يتعلق بالمواصفات المحفوظة، بينما نجد أن مبدأ العمل الإيجابي يُفضل بعض الأفراد طبقاً للمواصفات المحفوظة والمعتمدة.

3- مبدأ تساوي الفرص هو مبدأ تحريمي، بينما نجد أن مبدأ العمل الإيجابي هو مبدأ تشجيعي وتعزيزي بمعنى تفضيل أعضاء من بعض المجموعات التي تحت الحماية.

4- مبدأ تساوي الفرص هو أمر دائم، بينما يتصف مبدأ العمل الإيجابي بأنه علاج مؤقت.

وبالإضافة إلى حظر بعض الأنواع من الأسئلة في المقابلات الشخصية التي تتم للمتقدمين، تتطلب بتود المساواة في فرص العمل، أن تكون عملية اختيار الموظفين عملية خالية من أي إشارات أو تلميحات خاصة بالفئة أو الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها المتقدم، أو الفئة العنصرية أو الجنس الخاص بالمرشح لشغل الوظيفة، حيث يتم دراسة هذه النقاط فيما بعد عند عمل ملف الموظف، ويبدو أن الموقف العدائي في اختيار أحد المتقدمين واضحاً عندما يكون معدل اختيار هذا المتقدم أقل بنسبة 80% (أي في مجموع الدرجات) من معدل اختيار باقي المتقدمين، ولكن على الرغم من

ذلك، قد لا يُشير الفرق الكبير في المعدّلات الخاصة باختيار المُتقدّمين إلى أيّ نوع من أنواع العداء وذلك في حالة اعتماد الفروق على أعداد قليلة.

ولهذا وضماناً لتطبيق مبدأ المساواة في فرص العمل يجب أن تعتمد الشروط والمواصفات الخاصة بالمؤهل الدراسي والخبرة المطلوبة للمتقدّم على الوظيفة التي يُراد شغلها، أيّ يجب أن تكون هناك علاقة بين المؤهّلات المطلوبة والوظيفة الشاغرة، علاوة على ذلك، يجب أن يتم تأهيل الشخص المُعاق تحت مظلة القوانين التي تُصدرها، فالشخص المؤهّل ذو الإعاقة، هو ذلك الشخص الذي لديه رعاية كافية ولكنه يُمكنه القيام بالوظائف الأساسية التي تتطلبها الوظيفة.

وتتضمن عملية التأهيل خطوتين هما:

1- عملية تحليل أو دراسة تُوضّح الوظائف الأساسية المطلوب من الشخص القيام بها.

2- عمل تقييم لما إذا كان الفرد سيستطيع القيام بهذه المهام والوظائف سواء إذا تم تقديم الرعاية الكافية له أو عدم تقديمها.

وتتضمن القوانين الخاصة بتشغيل المعوقين البنود التي تتطلّب من المنظّمات أن يكون لديها نوعاً من أنواع الرعاية لكل العملاء والموظفين، ويعني مفهوم الرعاية المُعتدّلة نوع جديد من الخصائص التي تُميّز الممارسات الإجتماعية الوظيفية التي تتم تحت القوانين الخاصة بذوي الإعاقات، ولكن وعلى الرّغم من ذلك، يبدو أن مفهوم الرعاية المُعتدّلة هو مفهوم لم يتم تعريفه بوضوح في تلك القوانين.

وتُعد الرعاية المُعتدّلة، هي "العمل الذي يقوم به رئيس العمل أو الجهة التي تقوم بالتعيين من أجل مُساعدة الشخص المُعاق على أداء الوظائف الرئيسية التي يتطلّبها العمل". ومن أجل تحديد ومعرفة ما إذا كان الشخص المُعاق قادراً على القيام بواجباته الوظيفية أم لا، يجب عمل تقييم لهذا الشخص مع افتراض وجود كل الرعاية المطلوبة، فإذا ثبت أن هذا المُعاق لا يستطيع القيام بالمهام المطلوبة منه مع وجود كل الرعاية المطلوبة، يُعتبر هذا الشخص غير مؤهّل وبالتالي يتم رفضه.

وقد حدّد بعض المشرفين القائمين على وضع الوصف الوظيفي للوظائف العديد من الأهداف وراء هذه العملية وهي كما يلي:

1- يُعد الوصف الوظيفي هو الأساس في شرح وإيضاح ما يتوقّع أن يقوم به الموظف في هذه الوظيفة من مهام وأعمال وأنشطة.

2- يُساعد الوصف الوظيفي على تسهيل مراجعة أداء الموظف وتقييمه حيث يحتوي الوصف الوظيفي على المهام والمسئوليات التي تقع على عاتق الموظف.

3- يُعد الوصف الوظيفي قاعدة بيانات تُساعد في تحديد إحتياجات العاملين، وأيضاً تحديد الوظائف والمهام التي لا زالت بحاجة، إلى مَنْ يقوم بها وبالتالي تحديد العمالة المطلوبة للمؤسسة أو المنظمة.

4- كما يُعد الوصف الوظيفي أداة جيدة لمتابعة العلاقة بين الذي يتم إنجازه وبين الأهداف التي وضعتها المؤسسة.

تهيئة وتدريب وتطوير وتنمية العاملين:

إن عملية التنصيب أو التقليد لمنصب هي عملية هامة بالنسبة للموظف الجيد لهذا فهي تستحق الإهتمام من المنظمة التي تُعيّنه، فالإنطباعات الأولى التي تأخذها المنظمة عن العامل تدوم، ومن ثم كان من الهام أن تكون البرامج التدريبية والتأهيلية والمهنية هي برامج تُزوّد الموظف بخبرات إيجابية عن المنظمة ونشاطها، ويُعد الغرض الأساسي من عملية التهيئة هو تقديم وتعريف الموظف الجيد بالمنظمة وأنشطتها وسياساتها وقوانينها ولوائحها وإجراءاتها، كما يجب أن تُقدّمه وتُعرّفه بفريق العمل الذي سيتعاون معه ودوره ومسئوليته في المنظمة والبناء الوظيفي للمنظمة ككل، ولا شك أن معظم العناصر التي تتضمنها عملية التهيئة لا تتم إلا بالممارسة والعمل لأيام كثيرة، ومع قيام الموظف أيضاً بقراءة بعض الوثائق واللوائح الخاصة بالمنظمة وسياساتها وتاريخ عملها، بالإضافة إلى الإطلاع على بعض النماذج والأمثلة التي سوف يسير عليها الموظف الجديد.

كما يجب أن تتضمن عملية التهيئة أيضاً شرح وافٍ للبناء الوظيفي للهيئة، والتعريف بالمستولين عن أقسامها وكيفية الاتصال بهم، والإجراءات الخاصة بالعاملين وفرص العمل والترقي داخل الهيئة، فالموظف الجديد دائماً بحاجة إلى شرح كامل أيضاً لأهداف المؤسسة والغرض من إنشائها، ونظراً لأن معظم الهيئات والمؤسسات التي تُقدّم الخدمات الإنسانية هي جزء من شبكة من المؤسسات المُقدّمة للخدمات، فيجب أن يتعرّف الموظف الجديد على دور المؤسسة التي يعمل بها وموقعها في هذه الشبكة، والتعريف بالسياسات المُتعلّقة بهذا الموضوع واللوائح الخاصة بها، كما يجب أن يتم إعطاء الموظف الجديد رسم يبيّن يوضّح هذه الشبكة في العلاقات التنظيمية المتداخلة فيها مع وجود لائحة العمل واللائحة الخاصة بالجزاءات وغير ذلك من الشؤون العمالية.

ويمكن النظر إلى برامج تطوير وتنمية العاملين من زوايا مُختلفة، فقد يكون البرنامج ما هو إلا ورشة عمل واحدة تتضمن موضوع حيوي واحد، في حين قد يكون البرنامج عبارة عن سلسلة طويلة من التدريبات التي قد تستغرق شهور مُتعدّدة، وتُعد تدريبات العاملين من البرامج التي تحتل مكانة واضحة في خطة عمل المؤسسة، فخطة تنمية فريق العمل هي خطة هامة تُعطي العاملين الفرصة لتنمية مهاراتهم وإكتساب معارف ومهارات جديدة بعيدة عن وظيفتهم الأساسية، كما تُزوّد المشرفين أنفسهم بفرص جيّدة لتحسين معارفهم ومهاراتهم بالنسبة لبعض الإداريين، وتُعد برامج تنمية وتطوير العاملين هي عملية مُكلّفة وتمثّل أهميتها في أنها تُساعد على نشر السياسات الجديدة للمؤسسة، أمّا بالنسبة للبعض الآخر، تُعد عملية تدريب العاملين هي واحدة من أهم الإستراتيجيات التي تمنع حدوث أي إهمال أو قصور من الموظف أو رداءة أداء الموظف مع الوقت نظراً للتغيّرات التكنولوجية والثقافية والاجتماعية التي تحدث في العالم ولا يتم تدريبه وتهيئته لها.

أمّا إذا نظرنا إلى هذه العملية من منظور المُتلقي للخدمة، يُعد تدريب العاملين وتنظيم برامج تدريبية لهم هي عملية هامة إذا كان الفريق الذي يُقدّم الخدمة للعملاء قد تم تعريفه بالطرق الحديثة وآخر ما توصل إليه من أساليب لتوصيل الخدمة وتقديمها.

الإشراف على أداء الموظف:

إن عملية الإشراف تشمل نطاق واسع من المهام كما تتضمن مساعدة العاملين على تحديد الأولويات في العمل كما تضع الأهداف والغايات الموحدة للعاملين، ومتابعة وتقييم أداء الموظفين وتقديم الإشراف الجيد.

تصميم ووضع نماذج تقييم الأداء:

يهتم تقييم أداء العامل بعملية تقييم مستوى أداء العاملين بالهيئة ومدى كفاية هذا الأداء للوظائف المسندة إليهم في فترة زمنية مُحددة، حيث يتم تصميم نماذج تقييم الأداء بحيث تقيس المدى الذي يصل إليه العامل في تحقيق مُتطلبات الوظيفة التي يشغلها، لهذا يجب أن تستند هذه النماذج إلى معايير واضحة ومُحددة وواقعية، تلك المعايير التي تعكس المستويات المختلفة للهيئة أو المنظمة.

وُشجّع الطرق الخاصة بتقييم الأداء المشرفين والعاملين على وضع الأهداف والغايات الواقعية للأداء الوظيفي، كما تُساعد معايير التقييم على تحفيز وتوجيه العامل فيما يتعلق بالتعلم واكتساب الخبرات كما تُقدّم للعاملين نماذج عن كيفية أدائهم بأنفسهم.

ويُعد عدم قدرة أعضاء فريق العمل على الوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة نتيجة للاختلال الوظيفي أو السياسات غير الواضحة للمؤسسة أو نقص المصادر النقدية أو بعض القصور في الجوانب الإدارية، وتُساعد نماذج تقييم الأداء المشرفين والمديرين على تحديد المشكلات المتعلقة بالمؤسسة والتي يجب تصحيحها ومعالجتها من خلال بعض التعديلات التنظيمية، ويتم ذلك عن طريق تنظيم برامج رسمية وتدريبات لتنمية وتطوير مهارات فريق العمل، وتوضّح البرامج المتطورة ذات الجودة أن بعض المشكلات المتعلقة بتقديم الخدمات للعملاء هي نتيجة لبعض المشكلات التنظيمية، وتُعد عملية تقييم فريق العمل على الأقل سنوياً هي عملية هامة لتحديد الزيادة في الأجور والترقيات والتعيينات المستقبلية، كما تُساعد أنظمة تقييم الأداء المؤسسات على تطبيق المبادئ الخاصة فيما يتعلق بالتطوير والترقيات، وأخيراً يتوقع العملاء من القائمين على المؤسسات الخاصة بالخدمة الاجتماعية

وفريق العمل مستوى جيد من التقييم والمتابعة كجزء أساسي من التحكم الجيد والإدارة الناجحة للمؤسسة، وكنتيجة لعملية تقييم الأداء يتجه معظم العملاء إلى الخدمات الجيدة وينقطعوا عن الخدمات التي تتميز بالأداء الرديء.

تحديات التقييم:

على الرغم من أن هناك مُميزات وجوانب إيجابية كثيرة لعملية تقييم الأداء إلا أن منظمات الخدمات الإنسانية لا زالت مُستمرة في صراع مع تحدّين أساسيين:

أولهما: أيّ مستويات الأداء أو المعايير يجب أن يُستخدم للحكم على أداء العامل؟
أما التحدي الثاني: فهو في حالة تجديد المعايير، كيف وإلى أيّ مدى يُمكن قياس هذه المعايير؟

فئات المستويات:

يُمكن تصنيف طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

1- المستويات المطلقة أو الموضوعية.

2- المستويات المقارنة أو الشخصية.

وتدرس الطرق الموضوعية عملية استخدام مهارات تحديد المعايير والأداء الخاص بوظائف الممارسة العملية والنتائج التي يتم الحصول عليها، مثل تقديم العلاج الذي يُساعد على تحسين مهارات العميل في بعض الجوانب المُعيّنة، وبعض المستويات الموضوعية قد تُؤدّي إلى نقص مُعدّلات الأجور أو زيادة عدد الأطفال الذين تم تبنيهم.

أما بالنسبة لطرق تقييم الأداء الذاتية فهي تستخدم واحدة من الثلاث أساليب أو القياسات التالي ذكرها:

1- المقارنة بين أداء الفرد وأداء زملائه مع استخدام معايير مُعيّنة.

2- تقييم أداء الفرد على أساس مستويات تم تحديدها نسبياً لتقييم هذا الفرد بالذات دون غيره.

3- الحكم على أداء الفرد عن طريق ملاحظة مايفعله الأفراد ملاحظة جيدة.

التعامل مع مشكلات أداء الموظف:

إن عملية وضع وتصميم وصف وظيفي دقيق، وتعيين أفضل المتقدمين لشغل الوظيفة واستخدام معايير أداء جيدة وعمل مقابلات شخصية لتقييم الأداء، كل هذه العمليات تُساعد على وضع أساس صلب للتحليل والتعامل مع المشكلات المختلفة الخاصة بأداء الموظفين، كما أن المشكلات التي تُواجه أداء الموظف يمكن الحد منها والتعامل معها بسهولة إذا تم عمل وصف جيد للمهام التي سيقوم بها الموظف قبل تعيينه.

ويُعد من الهام التمييز بين مُشكلات أداء الموظف ومُشكلات أداء المنظمة ككل فمُشكلات أداء الموظف يتم النظر إليها غالباً كدليل على نقص معرفة ومهارة العامل وحاجته إلى مزيد من التدريب، وإتجاهاته الرديئة وقلة إلتزامه تجاه وظيفته وحاجته إلى مزيد من الإشراف واستخدامه السيئ للوقت، في حين قد تكون الصعوبات التي تُواجه أداء الموظف ناتجة عن بعض القصور في الجوانب الخاصة بالمنظمة، مثل عدم وضوح سياسات المنظمة والقصور في المصادر، وغموض أولويات العمل ومستويات الأداء وردائة مستوى المشرفين أو النظام الإشرافي بصفة عامة... الخ، لهذا يجب على المديرين والمشرفين تأمل ودراسة الجوانب الخاصة بالمنظمة وبالعامل قبل الوصول إلى أي أحكام.

وتتطلب عملية التعامل مع مُشكلات أداء العاملين أن يتم وضع وتحديد بعض اللوائح والإجراءات الخاصة بالعاملين ومُشكلاتهم ضمن سياسات شئون الأفراد بالهيئة ويُساعد استخدام سياسات شئون الأفراد والإجراءات الخاصة بها وأُسُس الإشراف وعملية التحليل الوظيفي والمشرفين على تقييم العلاقة بين قدرات العامل ومُتطلبات الوظيفة، بهدف توضيح مستويات الأداء وإزالة العقبات لتحقيق نجاح الموظف ويقوم المشرفين أيضاً بتقديم الخدمات الخاصة بالتدريب ومتابعة الأداء وتقديم النتائج والتعليقات على السلوك الوظيفي، وعلاوة على ذلك، يجب أن يكون المديرين

مدركين ومُنتبهين لإمكانية أنه قد تُساهم العوامل الشخصية في وجود أداء رديء، هذه العوامل قد تكون مُشكلات صحية للعامل، بعض الضغوط النفسية والعاطفية والأسرية، أو العادات الوظيفية السيئة مثل اللامبالاة وسوء تنظيم وإدارة الوقت.

إنهاء خدمة الموظف:

إن عملية فصل موظف أو إبعاده عن منصبه هي واحدة من أصعب الخطوات، وأيضاً مهمة شاقة وغير مرغوبة عند شئون الأفراد، فغالباً يتم إسناد هذه المهمة إلى المشرفين ومديري شئون الأفراد دون إعطائهم معلومات كافية أو تدريبات على كيفية تنفيذ هذه المهمة الصعبة.

وهناك مصادر ومراجع كثيرة تُعطي المعلومات الواضحة للوظيفة وهي أمرٌ أساسيٌ لتقييم أداء العامل، لأن إنهاء خدمة الموظف قد يحدث لأسباب خارجة عن إرادة العامل، ومن ثمَّ يجب على الهيئات وضع سياسات ضمنية تصف وتوضح الظروف التي يتم خلالها إنهاء خدمة الموظف، فالسياسات المكتوبة تُقدِّم خطوط إرشادية واضحة لعملية إنهاء الخدمة كما تحمي العاملين من بعض الأعمال التعسفية التي تقوم بها الإدارة، كما تُساعد على ضمان أن قرارات إنهاء الخدمة هي قرارات قانونية وعادلة.

نظرة إلى المهنة:

يجب تعديل وظائف إدارة شئون الأفراد كجزء من الأسلوب المتبع للتأكيد على التأثير التنظيمي للخدمات المقدَّمة للعملاء، ومن أجل تحقيق هذا، يجب أن يبدأ الإداريون في الخدمة الاجتماعية في مخاطبة وظائف إدارة الأفراد بطرق وأساليب جديدة، كما يجب التفسير والإيضاح والتأكيد على مستويات الأداء المختلفة والانتقال من التركيز على العملية نفسها إلى التركيز على العملية ونتائجها، ومن الواضح أن عدداً كبيراً من مشرفي وإداري الخدمة الاجتماعية بحاجة إلى تدريبات إشرافية لتحسين المهارات، من أجل إستكمال المهارات والقدرات الأكاديمية والخبرات التي جلبوها معهم إلى مواقعهم الجديدة، وهذه الحاجة إلى التدريبات تعكس التزايد المستمر في عدد

الإداريين الذين ينضمون إلى البرامج التي يحصلون بعدها على شهادات الماجستير وما بعدها.

وسوف تحاول منظمات الرعاية الاجتماعية تجربة الأسلوب الذي تتبعه منظمات القطاع الخاص الذي يبحث عن الربح فعلى سبيل المثال، في عملية التغيير التكنولوجي وإعادة تنظيم الخدمات تحت مسمى "الرعاية المُدارة جيداً" تُركّز وتؤكد المؤسسات على الأمن الوظيفي وتحسين مهارات القوى العاملة من خلال تنظيم الدورات التدريبية المُتعلّقة بهذا الشأن، كما تتطلب من العاملين في منظمات الخدمة الاجتماعية والرعاية الاجتماعية مزيداً من الإهتمامات فيما يتعلّق بتدريبات العاملين وتطوير المهارات، كـمِيار لتحديد الأجور وزيادتها في نهاية كل عام، وسواء في القطاع الخيري أو القطاع الذي يبغي الربح، يتضح أن الإدارة تُدرك أهمية إشراك القوى العاملة في عمليات إتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.

ويتم تنظيم وتشكيل فريق عمل خاص بتدريب العاملين لتحسين مهاراتهم وجودة عملهم، هذا الفريق يهدف إلى تقديم الأفكار الخاصة بتحسين إنتاجية المنظمة أو الهيئة بل وأيضاً تحسين ظروف وأحوال العمل، هذا الفريق وغيره من الفرق الإدارية يجب أن يضع الأساس لبناء ميكانيكية وآلية تنظيمية والتي تضمن وجود قنوات إتصال مُتطورة وإبداع دائم يتم تقديره، وإجراءات سهلة لترقية العاملين والتعامل مع أيّ تغييرات تنظيمية.

الفصل الثالث عشر

إدارة المتطوعين كمدخل لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية

- مقدمة.
- أشكال القيادة في أجماعات التطوع.
- تحويل قيادة المتطوعين إلى مهنة متخصصة.
- تعليم وتدريب مديري المتطوعين.
- تخطيط ووضع وتقييم البرامج.
- تحديد الوظائف وتعيين المتطوعين.
- العلاقة بين العاملين باجر والمتطوعين.
- الإدارة المالية.

الفصل الثالث عشر

إدارة المتطوعين كمدخل لتنمية وتطوير الأداء

التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية

مقدمة:-

إن التطوع هو غالباً جزء من الخبرة الإنسانية، فمعنى أن تتطوع هو أن تعمل وبداخلك إتجاه نحو المسؤولية الاجتماعية تجاه شيء مُعين، دون النظر إلى أي منفعة مادية، كما يعني التطوع أيضاً أداء الشخص لأعمال أخرى غير إلزاماته الأساسية، وقد أكد العالمان "أليس ونوبلس" "أهمية مفهوم" الاختيار" في تعريف المتطوعين، فيجب أن يكون اختيار العمل التطوعي لا يدفعه أي قوى خارجية، فالأشخاص الذين أُجبروا على أداء بعض الأعمال، لا يُعدّوا متطوعين، كما أن العبيد الذين يقومون ببعض الأعمال ولا يتقاضون أجراً ليسوا متطوعين، هم ليسوا في الأصل متطوعين نظراً لأن شرط "الاختيار" غير متوفر.

وتُعد كلمات متطوع والتطوع هي كلمات موجودة ولها تاريخ في المفردات الأمريكية، لكن مصطلح "التطوعية" أو "المذهب التطوعي" لم يتم إدراجها في معظم القواميس حتى الثمانينيات من القرن الماضي، وقبل هذا الوقت كان المصطلح المُستخدم هو "التطوعية" أو "الاختيارية" كما تم تأسيس الجمعيات والمؤسسات التطوعية بواسطة الناس الذين تعرفوا على الحاجة إلى وجود عمل تطوعي وقاموا بتشكيل منظمة يتم تمويلها من جهات خاصة، وهذه المنظمات لا تبغى أي منفعة مادية، ورغم وصول بعض المنح من الحكومة، إلا أن هذه المنظمات لم يتم تأسيسها عن طريق الحكومة أو أي قانون رسمي، ولكن قد يعمل المتطوعون في المؤسسات التطوعية أو المؤسسات الحكومية والمنظمات الربحية.

أشكال القيادة في الجماعات التطوعية:

إن القيادة الجيدة دائماً لها ضرورة كبيرة لتحقيق تطوع فعال، فطبقاً لما ذكره العالمان

أليس ونوبلس , تمر قيادة المتطوع في ثلاثة ممرات متوازية, فبداية يُبرز قادة المتطوعين من الجماعات التطوعية أو يتم إختيارهم بواسطة أعضاء الجماعة, فمثل هؤلاء القادة هم أشخاص قادرون على وضع الخطط بل ويعتمد عليهم باقي أفراد الجماعة في أنشطة رئيسية كثيرة, وقد ظهرت نماذج كثيرة على هذا النوع من القيادة التطوعية أو قيادة المتطوعين في بدايات نشأة المجتمع الأمريكي ومازالت موجودة حتى الآن, ويُعد "هاريت ومارتن لوثر كينج" نموذجان واضحان على هؤلاء القادة الكثيرين.

علاوة على ذلك يقوم العاملون الذين يتقاضون أجراً عن الإشراف على المتطوعين كمسئولية ثانوية, بتقديم شكل آخر من القيادة التطوعية, فالوزراء والأخصائيين الاجتماعيين والمدرسين والأطباء المسئولين عن الخدمات التكميلية للعميل والتي تتم من خلال المتطوعين, هم نموذج واضح على هذا النوع من القيادة, أما النوع الثالث من القيادة فيقوم بتقديمه عاملين يتقاضون أجراً وغرضهم الأساسي هو تنسيق العمل الخاص بالمتطوعين, فكل من المستشفيات ومؤسسات الرخاء الإنساني والمنظمات الخيرية والمكاتب الإدارية للمحاكم, كل هذه الجهات لديها مديرين للمتطوعين.

تحويل قيادة المتطوعين إلى مهنة متخصصة:

هناك كثير من الدلائل والمؤشرات التي تؤكد أن قيادة المتطوعين قد أصبحت مهنة متخصصة ففي 1965, جاء في قاموس المسميات الوظيفية ثلاثة مهن خاصة بقيادة المتطوعين هي: مشرف متطوعين, مُنسّق متطوعين, ومدير متطوعين, كما بدأت تظهر أيضاً سمات تُميز القائمين بهذه الوظائف مثل: مُراقبة الذات والالتزام بتقديم الخدمات (هول, 1980) كما زادت الأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع.

علاوة على ذلك, قامت بعض الجمعيات والمنظمات المتخصصة مثل: جمعية الإداريين المتطوعين, والجمعية الأمريكية للمديرين المتطوعين, وجمعية مديري المتطوعين في المستشفيات, والجمعية الدولية للمذهب التطوعي, وجمعية مديري المتطوعين في المؤسسات, والمجلس القومي للتطوع, ومنظمة التطوع VOLUNTEER والمركز القومي, ومنظمة العمل ACTION ومراكز الأعمال التطوعية وبرنامج المتطوعين على

المعاش، كل هذه الجمعيات والمنظمات المتخصصة قد قامت بوضع المعايير الخاصة بمهنة قيادة المتطوعين كما قامت بتحديد المعايير والأخلاقيات الخاصة بهذه المهنة.

وهذا، أصبح القائمون بوظيفة إدارة المتطوعين هم بالفعل مديرين وعليهم الالتزام بمسؤوليات المنصب الذي يشغلونه ومن ثم، على مديري المتطوعين أن يكونوا مسئولين عن المشاركة في تحديد المهام المناسبة والأدوار التي يقوم بها المتطوعين في المجتمع أو المنظمة أو المؤسسة، كما عليهم المشاركة في إعداد الوصف الوظيفي الخاص بالمتطوعين بل ووضع السياسات الخاصة بالمؤسسة أو المنظمة.

كما يجب عليهم أيضاً خلق نوع من الفهم والإدراك الكامل لطبيعة العملاء واحتياجاتهم والعوامل التي تُشجّع الأشخاص على التطوع، بالإضافة إلى ذلك، عليهم أن يضمنوا أن المتطوعين قد تم إختيارهم وتعيينهم بناءً على شروط ومعايير واضحة بحيث يكون المتطوعون قادرين على تحديد نوع الخدمات المطلوبة وعلى تقديم هذه الخدمات على الوجه الأمثل، بل وعليهم أيضاً التأكد من أن هناك نوعاً من الإهتمام مُوجّه نحو المتطوعين.

تعليم وتدريب مديري المتطوعين:

يختلف الكثيرون حول نوع الإعداد التعليمي والتدريبي الذي يتطلبه مديري المتطوعين، ولكنهم إتفقوا جميعاً على ضرورة مدّهم بالمعرفة الخاصة بالفلسفة التي تُؤكّد على أهمية التطوع، ويوجد بعض البرامج القليلة التي تُعطي درجات علمية في هذا المجال، لهذا تُعدّ أقسام التعليم المستمرّ والبرامج المتخصصة هي المصدر الوحيد والشائع للحصول على التعليم المطلوب في هذا المجال، ويوجد معاهد كثيرة تُنظّم دورات مُعتمدة أو غير مُعتمدة، هذه الدورات تُؤدّي إلى الحصول على شهادة، وهذه المرونة تُوضّح أن الشخص المُهتم بالتطوع ويُريد الدخول في مجال الأعمال، تلك الشهادات تمنحهم الفرصة للترقي الوظيفي والتخصّص في مجال الأعمال التطوعية.

تخطيط ووضع وتقييم البرامج:

تطلق العالة (ويلسن) على "التخطيط والتقييم" اسم "التوأمان المتماثلان" للإدارة

فقد لاحظت أن "التخطيط هو العملية التي تُحدّد مقدّماً ما سيتم فعله، وكيف سيتم تنفيذه، ومتى ومن سيقوم بهذه المهمة؟ فهو يربط بين النقطة التي نقف عندها والنقطة التي نريد الوصول إليها... أما التقييم فيُحدّد ما إذا كانت النقطة التي وصلنا إليها هي بالفعل التي وضعناه وطمحنا إليها أم لا".

التخطيط:

تُعَدُّ مهمّة التخطيط هي الوظيفة الأساسية في عملية تطوير ووضع وتحديد البرنامج التطوعي، فبدون هذه المهمّة، تفقد كل من عمليّات التنظيم والإدارة والتحكّم والتقييم معناها، ويُعدّ تحديد الحاجة إلى إعادة تصميم برنامج للمتطوعين هي الخطوة الأولى في عملية التخطيط.

بناء برنامج للمتطوعين:-

وعند النظر إلى عملية بناء برنامج للمتطوعين، يجب أن يُسأل أيّ فرد الأسئلة التالية والمتعلّقة باستعداد المجتمع أو المنظمة لمثل هذا البرنامج:-

- 1- ما الذي سيتم تحقيقه من خلال البرنامج التطوعي؟
- 2- هل هناك حاجة حقيقية للعاملين بالبرنامج التطوعي؟
- 3- ما مدى إلتزام المديرين ورؤساء مجالس الإدارة نحو بناء ومتابعة البرنامج التطوعي؟
- 4- هل يُمكن تقسيم العمل إلى وظائف، بعض هذه الوظائف يقوم بها عاملين لفترة غير كاملة part-time؟
- 5- ما هي إمكانية تعيين متطوعين، أيّ عدد المتطوعين الموجودين في المجتمع والذين يرغبون في العمل في البرنامج التطوعي، أيضاً مدى المرونة في ساعات العمل، ومدى إستيعاب المكان لعدد المتطوعين المطلوب؟
- 6- هل يستطيع أيّ من العاملين تقديم دورات تدريبية للعاملين أم أن هناك مصادر أخرى لتقديم هذه التدريبات؟

7- ما هي اتجاهات العاملين نحو المتطوعين ؟

8- ما مدى إهتمام العاملين بوظائفهم؟

9- هل سيلتزم فريق العمل مدفوع الأجر بتحديد الوظائف وتدريب والإشراف على المتطوعين ؟

10- هل هناك سياسة معينة تتبعها المنظمة تجاه المتطوعين ؟

وعندما ظهرت الحاجة إلى وجود العمل التطوعي، وعندما أصبح المناخ ملائم لمثل هذه الأعمال ولوضع البرنامج التطوعي، بدأ التخطيط لهذا العمل، وترجع أهمية التخطيط إلى الدور الحيوي الذي يلعبه ليس فقط في بدايات البرنامج ولكن في كل المراحل حتى مرحلة التقييم، حيث أن أهمية مرحلة التخطيط في البرامج التطوعية لا تقل في أهميتها عنها في أي تنظيم آخر.

وتعد الخطوة الأساسية والأولى في عملية التخطيط هي تحديد الغرض من مهمة البرنامج، تلك الخطوة التي تُشكّل الأساس لأهداف وغايات البرنامج، وتعد الغايات هي المقاصد العامة التي يشملها الغرض من البرنامج، أما أهداف البرنامج فهي تفسير هذه المقاصد وتحويلها إلى أنشطة مُحَدَّدة يُمكن تحقيقها وقياسها، فعملية التخطيط تتناول كيفية تحقيق أهداف وغايات البرنامج من خلال الميزانيات الفعلية والوظائف المُحدَّدة، وتصميم البناء الوظيفي للمنظمة، ووضع الجدول الزمني لهذا.

التقييم:

أما التقييم فيقيس ما تم تحقيقه، ومدى الاستفادة من هذا في وضع خطوات البداية لبرنامج جديد فبالنسبة لأي برنامج تطوع جديد، يجب بداية تقييم الخطوات المقترحة لبدا برنامج جديد، وذلك لتحديد كيفية تحقيق هذه الخطوات بأسلوب فعال، فسواء بالنسبة للبرامج الجديدة أو البرامج الموجودة بالفعل ولكنها في مرحلة جديدة، يجب وضع أسئلة وإجراءات لكل هدف أو غاية، هذه الأسئلة تُوضّح مدى تحقيق هذا الهدف في البرامج السابقة.

كما تُقدّم التسجيلات الخاصة بالأنشطة التطوعية إحصاءات واضحة عن البرنامج، فهذه التسجيلات تشمل نتائج تعيين المتطوعين وعددهم وتخصّصاتهم والساعات التي خصّصها المتطوعين، أشكال التدريبات والندوات وورش العمل وعدد المتطوعين الحاضرين لها، أسباب وعدد المعيّنين، عدد المتطوعين الذين قد إستوعبوا مهامهم جيداً، كما يجب أيضاً حساب عدد ساعات العمل التي قام بها المتطوعين مالياً وذلك لمعرفة قيمة المبلغ الذي كان سيدفعه المجتمع أو المنظمة إذا لم يتم بالعمل متطوعين، ويتم حساب هذا المبلغ عن طريق تعيين القيمة التي يتقاضاها العاملون القائمون بهذه الأعمال في منظمات أخرى مقابل أجر.

ويجب دراسة مُعدّل تطور البرنامج على مدى السنوات السابقة عند تقييم البرنامج التطوعي الموجود، كما يجب مُراجعة خط سير البرنامج وتحديد الإتجاه المُستقبلي له ومعرفة كيفية تحقيق البرنامج لأهدافه وإلتزاماته والمنظمة والمتطوعين.

تحديد الوظائف وتعيين المتطوعين:

يجب في البداية وقبل قبول المتطوعين أن نُوضّح السبب وراء إحتياج المتطوعين " فتعيين المتطوعين قبل تحديد الوظائف مثل الرقص قبل بداية الموسيقى " (ويلس)، ويُعد العامل الأساسي في تحديد الوظائف هو تحديد العلاقة بين هذه الوظائف ومُهمّة المنظمة، فيجب إدخال وظيفة المتطوع داخل شبكة الوظائف التي تشملها كما يجب ربطها بالوظائف الأخرى في المنظمة.

الوصف الوظيفي:

يجب أن يحتوي الوصف الوظيفي للمناصب التطوعية على المعلومات التالية:-

- الواجبات التي يتوقع أن يؤدّيها المتطوع.
- مُدّة الوظيفة.
- المشرف على عمل المتطوع (رئيس العمل).
- مَنْ المسئول عن تحديد المهام التي يقوم بها المتطوع.

• المؤهلات المطلوبة (المؤهّل الدراسي، والمهارات الأساسية).

• بعض المزايا المقدّمة (إن وُجدت) مثل تقديم وجبات أو أجازات مُعيّنة.

وأهم ما يميز الوصف الوظيفي الجيّد هو الوضوح والإيجاز وليس الإسهاب والتطويل.

وترجع أهمية الوصف الوظيفي إلى عدة أسباب، أهمها:

- يُعدّ الوصف الوظيفي المعلومات التي يحتاجها المتطوّعين لإتخاذ القرار.
- كما يُعطي الوصف الوظيفي إحساساً للمتطوّعين بأهمية وظيفتهم وبأن المنظمة تتعامل معهم بجدّية.
- كما يوضّح الوصف الوظيفي العلاقة بين الوظائف التي يقوم بها المتطوّعين وبين العاملين الذين يتقاضون أجر.

تعيين المتطوعين: (الإعلان عن وظائف المتطوعين):

إن أفضل طريقة للإعلان عن وظائف للمتطوّعين هو وجود برامج تطوعيّة جيدة وتقديم وظائف هامة للمتطوعين، لهذا يجب التخطيط الجيّد لهذه العملية بطريقة تسمح بتشجيع المتطوّعين وتسهيل إجراءات عملهم.

وقد رأت العالمة "ويلسن" أن الإعلان يجب أن يكون مُوجّهاً نحو الجمهور المناسب الذي تتوافق ميوله وإتجاهاته مع حاجات البرنامج، فعلى سبيل المثال، لا يتم الإعلان عن وظائف تطوعيّة في مجال رعاية الطفل في النوادي الخاصة بسيدات الأعمال، ورغم أن وظائف المتطوّعين المُعلن عنها هي وظائف مُحدّدة ومُتخصّصة، إلّا أن الإعلان عنها يجب أن يتم على مستوى واسع ويجب أن تقوم هيئات مُعيّنة بدراسة هذا الموضوع وتحديد الجمهور الذي يُوجّه له الإعلان.

وقد أوضحت الإحصائية التي قامت بعملها (جالب بول) أن حوالي 86% من الذين طُلب منهم التطوُّع قد تطوَّعوا بالفعل، فيجب أن يحتوي طلب التطوُّع على

رسالة يستوعبها المتطوعين وتتطور في أذهانهم. كما يؤثر وقت الإعلان والتوقيت أيضاً على مدى نجاح الإعلان عن التطوع، وعلاوة على ذلك، يجب أن يتم تعيين المتطوع بمجرد موافقته على أن يشارك في الأعمال التطوعية.

إختيار وتعيين المتطوعين في مناصبهم:

يجب عمل المقابلات التي يتم فيها تحديد ما إذا كان المتقدمين للتطوع تتوافق اتجاهاتهم وإهتماماتهم مع أهداف المنظمة من الأعمال التطوعية. كما يتم عمل الوصف الوظيفي الذي يوضح متطلبات الوظيفة، وهذا الوصف الوظيفي يشترك في إعدادة كلاً من مدير المتطوعين والمشرّف على الوظيفة المطلوبة.

ويتم تحديد المقابلات الشخصية بهدف تسهيل عملية التعيين كما أنها تمنح المتطوعين الفرصة لأن يستوعبوا الوظيفة التي يتقدمون إليها وما إذا كانت بالفعل هي ما يطمحون إليه أم لا، ويجب أن يتم تنظيم المقابلات الشخصية قبل عملية التعيين بفترة كافية بحيث يستطيع المتطوع أن يبدى رأيه في الوظيفة، كما يجب تقديم معلومات كافية له عن أوجه النشاط التطوعي الذي سيقوم به إذا عمل في هذه الوظيفة، كما يجب على القائمين على هذه المقابلات أو بمعنى آخر يجب على الشخص الذي سيجري هذه المقابلة للمتطوع أن يكون شخصاً بشوشاً وموضوعياً، وإذا لم يتم قبول المتطوع في المنظمة نظراً لعدم توافق مؤهلاته واتجاهاته مع البرنامج التطوعي، فيجب إرسال معلومات كافية عن هذا المتطوع لمكتب التطوع حتى يقوم المكتب بالتوفيق بين مؤهلات واتجاهات هذا المتطوع وأهداف برنامج أو منظمة أخرى.

تدريب المتطوعين...

يجب أن يتم تدريب المتطوعين والإشراف عليهم وتقييمهم، وفي حالة انخفاض مستوى المتطوعين عن المستوى المطلوب، يجب تنظيم ندوات التوعية والتدريبات اللازمة للحصول على مستوى الأداء المطلوب.

التوعية والتدريب:

تشمل عملية التوعية إعطاء المتطوعين الذين تم تعيينهم مقدّمة عامة عن المنظمة مثل شرح عمل المنظمة وغرضها وبناءها الوظيفي وأهدافها، كما تتضمن عملية التهيئة أيضاً المرور على المكاتب المختلفة وتعريف المتطوعين الجدد وتقديمهم، وعمل نوع من التعارف بينهم وبين العاملين بالمنظمة خاصة الذين ترتبط تخصّصاتهم بوظائف المتطوعين الجدد، فمن الهام تعريف المتطوعين بالأقسام المختلفة للمنظمة وليس فقط القسم الذي يعملون به، فعملية التهيئة والتعارف والوعي بالمنظمة هو أمر هام للمتطوعين الذين قد يعملوا كمندوبين للمنظمة في المجتمع.

أما التدريب، فهو العملية الرسميّة التي تُزوّد المتطوعين بالمهارات المطلوبة من خلال حضور ورش العمل والندوات والدورات والاجتماعات، وإذا لم يتم خلال التدريبات إعطاء فكرة مُستفيضة عن المهام التي يقوم بها المتطوعين، فيجب أن يتم ذلك من خلال عملية التهيئة والتوعية، علاوة على ذلك، إذا تم تنظيم تدريبات للعاملين الذين يتقاضون أجراً فيجب أن يتم تسجيل المتطوعين في هذه التدريبات إذا كانت الموضوعات التي ستتناولها التدريبات مُتّفقة مع تخصّصات المتطوعين.

وترجع أهمية هذه التدريبات إلى أنها تُمكن المتطوع من إكتساب مهارات جديدة وتحسين مهاراته الحالية، كما تُساعده على التعبير عن رأيه ومناقشة آراءه عن المنظمة وأنشطتها وإمكانية تطويرها ثَمَّ يعود بالنفع على العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة.

التقدير والإهتمام:

إن التقدير هو "العُملّة" التي تستخدمها المنظمة لتعبّر عن إمتانها للعمل الذي يقوم به المتطوعين وأهمية هذا العمل للمنظمة، فيجب أن تُظهر المنظمة تقديرها أو إمتاناً واضحاً للمتطوعين بصفة مُستمرة ودائمة، وهناك طرق كثيرة للتعبير عن هذا التقدير والإهتمام بالمتطوعين دون بذل مزيد من الجهد ودون أن تتكلّف المنظمة أيّ تكلفة مادية، فعلى سبيل المثال، إعطاء المتطوعين ألقاباً أو مُسمّى وظيفي جيد هو أمر يُوضّح تقدير المنظمة وإهتمامها بهم، وبالمثل، تخصيص زيّ (لبس) مُوحد يرتديه المتطوعين قد يُعطيهم إحساساً

بأنهم أعضاء في فريق عمل مُنظَّم، بالإضافة إلى ذلك، توجد طرق أخرى للتعبير عن تقدير المنظمة للمتطوعين وإهتمامها بهم، مثل شهادات التقدير، شكر للمتطوعين في المجلة أو النشرة الخاصة بالمنظمة، بعض الكلمات التي تُعبّر عن إعتراف المنظمة بالمتطوعين وشكرهم في الاجتماعات المختلفة.

علاوة على ذلك، قد تقوم المنظمة بالتعبير عن هذا التقدير بطريقة رسمية عن طريق تنظيم بعض الرحلات الخلوية أو عشاء أو إجتماع خاص بالمتطوعين، وذلك بصفة سنوية أو أثناء أسبوع التطوع القومي، ولا شك أن العاملين في المنظمة في مقابل أجر يجب أن يُشاركوا في هذا التقدير المُقدّم للمتطوعين.

التقييم:

إن المتطوعين، مثلهم مثل العاملين بأجر، يجب أن يتم تقييم أداءهم وعملهم، فالتقييم هو أمر هام سواء للمتطوع أو للمنظمة نفسها، فيجب مُراجعة أداء المتطوعين بصفة دورية، ويقوم به مدير المتطوعين والمشرف أو رئيس العمل المباشر والمتطوعين، حيث يجب أن يقوم المراجعين بمقارنة ما تم تحقيقه في مُقابل الوصف الوظيفي وسجل الحضور، من أجل تحديد ما إذا كانت هناك مُشكلات يجب حلّها أو ما إذا كانت هناك حاجة إلى عقد تدريبات للمتطوعين، ولهذا يجب على المتطوع قبل تعيينه أو إستلامه لوظيفته أن يجلس مع مدير المتطوعين ويُعبّر له عن أيّ نقاط يرى أنّها يجب أن يتم تعديلها وتغييرها حتى تتوافق مع قُدرات المتطوع، كما يجب أن تتضمن عملية التقييم التعبير للمتطوعين عن إهتمام المنظمة بهم وتقديرها لعملهم.

وهناك عدة أسباب قد تؤدي إلى فشل المتطوعين في أداء مهامهم على أكمل وجه، هي كالآتي: إعتلال الصحة، بعض المشكلات الشخصية، المهارات غير الكافية، نقص أو عدم وجود الحافز، ضيق الوقت.

وقد قامت بعض المنظمات والهيئات بكتابة خطوط إرشادية وتوصيات وسياسات خاصة بإعطاء الفرصة للمتطوعين، فبعض السياسات تُوضّح أنه قبل أن يتم فصل أيّ مُتطوع، يجب إتخاذ خطوات كثيرة، مثل التحدّث مع المتطوع عن المُشكلات التي

تواجهه والعيوب الموجودة في الأداء, كما تتضمن هذه الخطوات أيضاً إعادة تدريب المتطوع أو تعيين المتطوع في وظيفة أخرى.

ولكن, من المؤكد أن إعداد الوصف الوظيفي الجيد وتحديد المهام ومراجعة التقييمات الخاصة بالمتطوعين السابقين, كل هذه الأمور تُساعد في تجنب وجود الأداء غير الجيد للمتطوعين.

الاحتفاظ بالسجلات:

إن عملية الاحتفاظ بالسجلات وملفات خاصة بالخدمات التي يُقدمها المتطوعين هو أمر هام وضروري, كما أن المنظمة بحاجة إليه والمتطوع له الحق في وجود مثل هذه السجلات, فهذه السجلات قد يستخدمها المتطوع لتكون بمثابة المؤشر الدائم للمهارات التي يكتسبها والتطورات التي تحدث في أدائه, وإذا ما تعاملنا مع السجلات كأداة إدارية, فإن لها أهمية كبرى في تقديم المعلومات والبيانات التي تُساعد في تقييم الأفراد والبرامج وخطة تطوير المنظمة, كما تم جمع بيانات عن قيمة الخدمات المقدمة .

ويوجد أربع خطوات رئيسية لتدوين خدمات المتطوعين هي:

- 1- تحديد الخدمات التي سيتم تدوينها.
- 2- التخطيط لعملية التدوين.
- 3- جمع البيانات التي سيتم تدوينها.
- 4- تحديد ما الذي يجب كتابة تقرير عنه وكيف سيتم إعداد هذا التقرير.

أمّا عن الخطوة الأولى, فتختلف عملية تحديد ما سيتم تسجيله من منظمة لأخرى, ولكن معظم السجلات سوف تتضمن مشاركة المتطوع وذلك من خلال كتابة معلومات عن الحالة الصحية للمتطوع, ونماذج التقييم, والتقارير الإشرافية, وعدد الساعات التي قام بعملها حتى الآن (مع تحديث هذا العدد بصفة دائمة), الوصف الوظيفي, المكافآت وأشكال التقدير المختلفة التي حصل عليها المتطوع.

كما يجب استخدام أنظمة جمع مثل هذه المعلومات إستخداماً جيداً والحصول على

البيانات المطلوبة من مدير المتطوعين, فعلى سبيل المثال, قد يُعد نظام تسجيل ساعات العمل التي يقوم بها المتطوعين وأسلوب العمل ما هو إلا ورقة بسيطة قد تم تصميمها في شكل نموذج مُبسّط يتم تدوين بعض العلامات أو الإشارات عليه مثل علامة صواب (✓) أو خطأ (x).

وهناك طرق مُتعدّدة لتسجيل البيانات التي تم جمعها, ويعتمد ذلك على ما يرغب مدير المتطوعين في تحقيقه, فقد يتم تسجيل البيانات في شكل الساعات التي عمل بها المتطوع وقيمة هذه الساعات مادياً, كما يجب أن تشمل السجلات على نوع الخدمات التي يُقدّمها المتطوع ومكان عمله وأثر هذا العمل الذي يقوم به المتطوع على خفض عدد الساعات التي يعملها العاملون بأجر, كما يجب أن تتضمن أيضاً عمر المتطوع وجنسه وعرقه والحالة الوظيفية له.

العلاقة بين العاملين بأجر والمتطوعين:

في المنظمات التي تحتوي على عاملين بأجر وآخرين متطوعين بدون أجر, نجد أن مستوى التفاعل بين كلا الطرفين يتأثر بمدى الإهتمام الذي تمنحه الإدارة لهذا الموضوع, ولكن, في الحقيقة, تبدو العلاقة بين الطرفين المذكورين في التعاون الجيد بينهم وإحترام كل طرف للطرف الآخر والعمل الجاد, ولكن, قد يحدث بعض الصعوبات والمشكلات بين كلا الطرفين رغم وجود وتوفر النوايا الحسنة, خاصة عندما يزداد ضغط العمل, وتقل الميزانيات ويظهر نوعاً من الأنانية والحدة.

وفي بعض المجالات أو الأماكن تتخذ إتحادات العمال موقفاً قوياً ضد ما يعتبرونه تعدّي المتطوعين على الساحة الخاصة بهم, فالبعض ينظر إلى المتطوعين على أنهم يُساهموا مُساهمة كُبرى في زيادة نسبة البطالة نظراً لقيامهم بأعمال كان من الممكن أن يقوم بها آخرون مُقابل أجر, كما تعتمد بعض الاعتراضات المُوجّهة للمتطوعين على موضوعات ونقاط هامة مثل التأمينات.

ويأتي هنا دور مدير المتطوعين الذي عليه في هذه الحالة أن يُفرّق بين الاعتراضات الشرعية الحقيقية (مثل حجم الوقت المستهلك من أجل تدريب المتطوعين والإشراف

عليه- فالبعض يعترض على ضياع هذا الوقت مع المتطوعين) كما على مدير المتطوعين أن يلقي الضوء على بعض السلبيات (مثل عدم إستعداد بعض المتخصصين للمشاركة في العمل وقضاء الوقت في تدريب المتطوعين والتعريف على قيمة الخدمات التي لا يستطيع أن يقدمها إلا أعضاء المجتمع أنفسهم) وهذا يُعد دفاع عن الإقدام السابق الموجه للمتطوعين, كما على مدير المتطوعين أيضاً أن ينفي أي علاقة بين المتطوعين والبطالة مع التركيز على الدور الحيوي الذي يلعبه المتطوعين.

هذا وتلعب الاتصالات الواضحة دوراً هاماً في تنمية وتطوير العلاقات بين العاملين بأجر وبين المتطوعين فيجب أن يُشارك المتطوعون في عملية صنع القرار في المنظمة خاصة في الجوانب التي يعمل بها المتطوعين, كما يجب عمل وصف وظيفي واضح للمتطوعين.

وغالباً, يكون المتطوعون مسئولون أمام العاملين بأجر مسئولية مباشرة, ولكن يجب تدريب العاملين والمتطوعين على كيفية العمل بروح الفريق مع بعضهم البعض وعلى إحساسهم بمشكلات الفريق بأكمله.

التسويق:

يُعد التسويق أمراً هاماً في عملية تعيين المتطوعين وخلق مناخ مناسب في المنظمة وكسب تأييد تنظيمي ومُساندة شعبية والحصول على الموارد المطلوبة (سلع, خدمات, أموال) فعملية التسويق هي عملية هامة لنجاح البرامج التطوعية خاصة في الأوقات التي تقل فيها الموارد ويزيد فيها الطلب من العملاء.

ويرى العالم "فينيارد" أن التسويق بصفته عملية تبادل, تتكون من نشر وتبادل العلاقات, كما أن الجمهور هو عنصر من عناصر عملية التسويق, ويُمكن تعريف الجمهور هنا بأنه أقسام المجتمع التي تُحيط بالبرامج التطوعية, أما السوق فهو العنصر الثاني في عملية التسويق, ويُقصد به هنا الجمهور الذي يأمل مدير المتطوعين في خلق علاقة تجارية معه, أما الاتفاق والتوافق بين البرنامج التطوعي والأسواق التي تحتوي على الإحتياجات المطلوبة هي العملية التي يُشار إليها بتبادل العلاقات.

ومن أجل توظيف هذه العلاقة، يقترح فينيارد (1987) أن مديري المتطوعين يجب أن يستخدموا المراحل التالية:-

- 1- المرحلة الأولى: تحديد المصادر المتاحة للبرنامج التطوعي (مرحلة المصادر).
 - 2- المرحل الثانية: تحديد الاحتياجات المحددة للبرنامج التطوعي للأفراد والسلع والتمويل والدعم والخدمات.
 - 3- المرحلة الثالثة: إكتشاف أيّ الأفراد أو الجماعات أو القطاعات أو المنظمات لديها المصادر والموارد التي يحتاجها البرنامج التطوعي.
 - 4- المرحلة الرابعة: وضع الإستراتيجيات الخاصة بالحصول على ما هو مطلوب عن طريق إستخدام البيانات التي تم التوصل إليها خلال الثلاث مراحل السابقة.
- ويوجد ثلاثة إستراتيجيات أو طرق للتسويق يمكن إتباعها: أول هذه الاستراتيجيات هي:
- إستراتيجية عدم الاختلاف (أيّ التعامل مع كلّ السّوق كأثّه من جنس واحد أو طبيعة واحدة).
 - أمّا الإستراتيجية الثانية فهي الإستراتيجية المُرْكُزَة (تقسيم السوق إلى أقسام ولكن التركيز على قسم واحد من هذه الأقسام).
 - إستراتيجية التفرقة (التركيز على قسم واحد أو قسمين من أقسام السوق ولكن بمغزى مختلف).
- وبمجرّد أن يتم إختيار إستراتيجية التسويق المناسبة، يجب الإهتمام بتوصيل هذا المغزى من خلال الإعلان والدعاية والإحتكاك المباشر أثناء البيع.
- الإدارة الماليّة:**

إن من أهم الموضوعات عند تأسيس وتشغيل البرنامج التطوعي هو التمويل وهل سيكون كافياً أم لا، وقد إقترح العالمان سويس وويلسن (1987) ثلاثة خطوات لحل هذه القضية:-

1- حساب تكاليف البرنامج.

2- حساب نتائج توصيل الخدمات التطوعية كمياً.

3- حساب مُعدّل التكلفة والفائدة.

وتُعد عملية جدولة الميزانية هي الأداة المعتادة وفي نفس الوقت الأكثر فاعليّة لتحديد تكلفة البرنامج التطوعي، وتشتمل التكاليف على كل المصروفات المباشرة وغير المباشرة، ومُرتبات مديري المتطوعين، ومُرتبات العاملين بأجر، وتكاليف بعض المزايا التي يحصل عليها المتطوعين والعاملين، وتكاليف التسويق، وتكاليف التدريبات التي تُنظّم سواء للعاملين أو العملاء، وتكاليف الوجبات وجراج السيارات والإمدادات المختلفة (كالأدوات المكتبية والوسائل المعاونة) ويُرفق مع هذه التكاليف الحساب الخاص بكل خط من خطوط الميزانية كمياً.

أما حساب نتائج توصيل الخدمات التطوعية كمياً فيُساعد مدير المتطوعين على تبرير التكاليف، أيّ أنه يعرض الفوائد والإستفادات التي عادت على العملاء من توصيل الخدمات، وذلك باستخدام نسب واضحة وأرقام دقيقة ثم بعض التكاليف، ويوضّح أوجه الإنفاق التي إستوعبت كل هذه التكاليف ولكن هذه مُهمّة شاقة نظراً لأن بعض الاستفادات لا تبدو في شكل كمّي يُمكن حسابه وتسجيله، فعلى سبيل المثال، قد تكون هذه الإستفادة في الشكل التالي "تحقيق علاقات أفضل مع المجتمع" أو زيادة الإهتمام الذي يُوجّهه المتطوعين للعملاء.

وبالتالي يكون الحل في هذه الحالة هو حساب عدد الساعات التي قضّاها المتطوعين في تنفيذ هذا النشاط ثم تقديره مالياً، أمّا عن حساب مُعدّل التكلفة: والفائدة، فيتم حسابها عن طريق تقسيم تكلفة البرنامج على الساعات التي يعملها المتطوعين، والرقم الذي ينتج يُمكن مُقارنته بتكلفة الخدمات المُقدّمة في نفس عدد الساعات ولكن بواسطة عاملين بأجر في نفس المنظمة أو في منظمات تُقدّم نفس نوعية الخدمات (وذلك إستناداً إلى إحصاء العاملين على مستوى المجتمع).

وقد تُساعد عملية تسجيل البيانات والإحتفاظ بالسجلات على حساب التكلفة

وتحليلها، كما يجب أن يتم حساب الميزانية وتحديثه وتعديله كُلمًا تم توصيل الخدمات وإتسعت وزادت التمويلات، ومن أفضل الطرق لإعداد التقارير المالية، هو حسابها على أساس تراكمي، فمسك الدفاتر التراكمية يشمل الاحتفاظ بالسجلات التي تم فيها تدوين الدخل والتكاليف الفعلية والإلتزامات المالية التي لم يتم دفعها حتى الآن.

الخطورة (المجازفة) والمسئولية:

يجب على المتطوعين ومديرهم الإهتمام بموضوع هام وهو إحتكاك المتطوعين إحتكاكاً مباشراً بالمتجمع الذي قد يكون مُشاكس وميال لإقامة الدعاوي، فكثير من الجهات التي يتم التأمين لديها لا تستوعب جيداً عمل المنظمات التطوعية ولا يُقدِّروا مدى تعرُّض المتطوعين لمجتمع قد يكون مُشاغباً فيضُرُّهم، كما قد يعتقدوا أن المنظمات قادرة على التحكم في العاملين فيها والذين يتقاضون أجراً أمّا المتطوعين فليس للمنظمات المؤمن عليها سلطة عليهم، ولكن البعض يُدافع عن المتطوعين على أساس أن المتطوعين هم مُمثلين للمنظمة، ولهم مهام واضحة وإلتزام كامل نحو المهام والمسئوليات التي ذُكرت في الوصف الوظيفي لهم.

ولكن، لما لاشك فيه أن المتطوعين يجب وضعهم في موضع آمن يشعرون فيه بالحماية والطُمأنينة، ففي منظمات رعاية الأحداث، يقوم مديري المتطوعين بدور القادة في تقديم تدريبات للمتطوعين تتضمن شعارات منها "كُن دائماً يقظاً وحذراً" كما يتم أثناء هذه التدريبات مناقشة ما يتوقعه المتطوعون أن يحدث في الواقع أثناء عملهم (أرنولد، 1993) فيتم تعليم المتطوعين وتنبههم إلى ضرورة عدم إصطحاب المذنبين إلى منازلهم، ولا يُقرضوهم أي مبالغ من المال أو تقديم أي خور أو مُخدرات لهم مع ملاحظة أي سلوك شاذ يقوم به هؤلاء المذنبين تجاه العاملين بالبرنامج التطوعي.

وقد وجد "أرنولد" أن مُعدّل خطورة عمل المتطوعين في منظمات إصلاح المجتمع قد إنخفض عندما أصبح التركيز في عمل المتطوعين على تقديم بعض الخدمات، مثل تنفيذ بعض المهام وتدريب المذنبين على بعض المهارات مثل مهارات البحث عن عمل، مهارات رعاية الأبناء وتربيتهم، تنمية المواهب، وذلك بعد أن كان التركيز في البداية

على مُجرّد التعامل مع هؤلاء المُذنبين بصورة أصدقاء من أجل معرفة مُشكلاتهم ومُحاولة غرس بعض القيم فيهم، فالمُذنبون يرفضون بشدة مثل هذه العلاقة بينهم وبين المُتطوّعين بل وقد يُدبّروا لهم بعض الأعمال غير الطيبة، أمّا بعد أن تخصّص المُتطوّعين في أداء مهام مُعيّنة، أصبح عملهم أسهل ونسبة الخطورة في أداء هذه المهام أقل.

تلخيص:

في أثناء فترة الإستعمار، وعندما كان الأفراد والأسر يُواجهون بعض الصعوبات التي لا يستطيعون التغلّب عليها، كان الأصدقاء والجيران أو بعض أفراد المجتمع يتطوّعون لتحقيق إحتياجات هذه الأسر ومُساعدتها على تخطي هذه الصعوبات.

ولكن، مع ذلك، لم يكن هذا الإهتمام الخاص من بعض أفراد المجتمع كافياً لمساعدة كل مَنْ يَحتاج المساعدة، لهذا ظهرت بعض المنظمات المُتخصّصة في تقديم الخدمات الإجتماعية للمجتمع بصفة رسمية، ولأشك أن مهنة الخدمة الاجتماعية قد نبتت جذورها في المذهب التطوعي، فالأخصائيون الاجتماعيون في الأصل قد بدءوا عملهم كمُتطوّعين، ثم مع الوقت ثم تدريجهم حتى أخذت مهنتهم الصفة الرسمية وأصبحت لهم مرتبات، وهكذا، يُعد عمل المُتطوّعين الآن يتشابه إلى حد كبير بعمل الأخصائيين الاجتماعيين، ويشمل عمل المُتطوّعين في الأماكن التي تُقدّم الخدمات الإنسانية على العمل مع الأفراد وتقديم الدّعم والموارد التي تُساعدهم وتُعينهم على إشباع إحتياجاتهم.

ولكن، يختلف المُتطوّعون مع الأخصائيين الاجتماعيين في أن المُتطوّعون يَروا أن جذور المشكلة تكمن في تعارض طموح الفرد ودوافعه مع قدرته على عدم التكيف، ولهذا يسعى المُتطوّعين دائماً إلى إحداث التغيير.

ويُعد التحدي الذي يُواجه الأخصائيون الاجتماعيون هو تحويل منظور التطوعية من كونه يركّز على المساعدة والعون على المستوى الشخصي ويتجاهل الأسباب الإجتماعية للمشكلة، إلى مجال يلتزم إلتزاماً كاملاً نحو تحقيق التغيير والإصلاح الإجتماعي المنشود وتنفيذ الأنشطة التي وردت في السياسة الإجتماعية.

ثالثاً: إرساء طرق للربط بين استراتيجيتي الموارد البشرية والأعمال:

تؤثر قضايا الموارد البشرية HR والأعمال Business كلاً على الأخرى وتؤثران بدورها على إستراتيجية عمل المنطقة في النهاية، ولذا ينبغي أن نذكر هنا بضرورة الربط بين إستراتيجيات التغيير، والتغيرات الحادثة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ولذلك يرى "أرمسترونج وكول" أن تحقيق ذلك الربط يتطلب بدهة ضرورة وجود قياس كمي للموارد، وقياس أو تحديد لكافة عناصر الموارد البشرية HR، مع قياس ومقارنة العائد الهامشي لأي استثمار يتم في أي من عناصر HR والموارد البشرية هذه (وإن كان هذا المنهج غالباً لا يتسم بالواقعية) وبالتالي فإن أغلب أدوات الربط هذه حَكْمِيَّة.

الفصل الرابع عشر

الإدارة بالأخلاق كمدخل لتنمية وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية (التطوعية)

- مقدمة.
- ما المقصود بالسلوك الأخلاقي؟
- ما القوى المؤثرة على الأخلاقيات الإدارية؟
- ما العوامل المؤثرة على الأخلاقيات الإدارية؟
- كيفية الحفاظ على المعايير الأخلاقية العليا؟
- كيف يُستخدَم المنهج الأخلاقي في إدارة المنظمات التطوعية؟
- ما شكل السلوك الإنتاجي للمنظمات الناجحة؟
- ما هي حاجات المنظمات التطوعية من أجل تحقيق أهدافها؟
- ما العناصر التي يجب أن يحتويها ميثاق عمل أخلاقي داخل المنظمات التطوعية؟
- ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات؟
- كيف تعمل الحكومات على تنظيم نشاط تلك المنظمات؟
- ما هي المسؤوليات الأخلاقية للأعضاء الاجتماعيين تجاه المنظمات والمجتمع الذي يعمل فيه؟

الفصل الرابع عشر

الإدارة بالأخلاق كمدخل للتنمية وتطوير

خدمات المنظمات غير الحكومية (التطوعية)

مقدمة:

من المتعارف عليه بين الجميع، أن المنظمات التطوعية تختلف كثيراً عن منظمات القطاعين العام والخاص، وإن كان البعض يرون في ذلك تمييزاً لا داعي له ويُطالبون قيادات المنظمات التطوعية بضرورة التركيز على أوجه الشبه بدلاً من التركيز على أوجه الاختلاف بينهم وبين أنواع المنظمات الأخرى، ومن ثمّ بهذا الفصل وجزئياً يُركّز على هذه النقطة، مع لفت الإنتباه إلى أن المنظمات التطوعية ذات نزعة إنسانية أكثر منها ربحية أيّ أنها فقط تميل ناحية المعاملات الإنسانية ولا تستهدف الربحية كغاية عظمى تسعى إليها، وشأنها شأن البشر في المجتمعات الإنسانية، فلديها قيم تحكم سير حياتها ومعاملاتها.

ويُطلق على نسق القيم هذا "بيان الأهداف" الذي يحكم سلوكيات المنظمة التطوعية في علاقاتها مع الغير ومع بعضها البعض بل ومع المجتمع المحيط، ومن ثمّ فإن حاجات هذه المنظمات تُصاغ غالباً من البعد القيمي الذي يُشكّل مُجمل حياتها، وتُشكّل هذه القيم الأساس الأخلاقي، الذي يحكم بدوره حياة المنظمة في المجتمع، ومن المتعارف عليه في دُنيا الأعمال اليوم، أن المنظمات الهادفة للربحية يُمكنها أن تُحقّق ما تصبوا إليه شريطة الالتزام بأساس خُلقي في مُعاملاتها فيما بينها أو بينها وبين الناس المُعاملين معها، وأنّه من المُفضّل أن تلتزم هذه المنظمات بأسس أخلاقية وقيمية، لتحسين الأداء العام بها ومن ثمّ يُمكن للمجتمع أن يتعامل مع العديد من القضايا الاجتماعية الشائكة الأخرى.

ومن الأهمية بمكان أن نربط بين التمسك بالأسس الأخلاقية الإدارية وبين ضرورة أن تنعكس هذه الأسس على معايير الأداء الإداري فيما بعد، ومن ثمّ ينبغي وجود معايير أو قواعد على ضوئها تُقيّم المسئولية الإدارية الأخلاقية، بصورة صحيحة، ومن

ثم يُطالب البعض بضرورة تبني مفهوم المساءلة أمام العامة تجاه المسؤولية الاجتماعية حال وجود تقصير بها من قبل المدير أو المنظمة على السواء، نظراً لأن المنظمة ومن خلال قراراتها الصادرة عن الإدارة بها إنما تؤثر بشدة على المجتمع والبيئة المحلية المحيطة بها، ومن ثمَّ وجب على هؤلاء المقيمون بهذا المجتمع أن يطالبوا المنظمة بكشف حساب عن حجم مسؤوليتها الاجتماعية وما فعلته فعلاً حياها، لذلك نذكر القارئ هنا بأن الغاية من هذا الفصل كيفية العمل على قياس الأداء الإداري بالمنظمات في ظل أسس أخلاقية قائمة وراسخة.

وتتضمن الخدمة الاجتماعية العمل مع بعض العناصر أو الفئات الأكثر قهراً في المجتمع كذلك مع الناس الذين لسبب أو لآخر يتعرضون لمشكلات، ومعضلات أو كوارث تلم بهم في حياتهم، أيضاً تتعامل المهنة مع أولئك الذين يعجزون عن إشباع بعض حاجاتهم الأساسية.

ومن هذا المنطلق ينبغي أن يحذر الأخصائيون الاجتماعيون من الوقوع في شرك استغلال أو إضطهاد العملاء، من خلال الممارسة غير الأخلاقية، وبالتالي فمن الأهمية بمكان أن نُعزِّز من وجود الأساس القيمي التي تقوم عليه المهنة، وهذه هي القضية التي نُركز عليها بهذا الفصل، بدءاً من الإستفسار الأساسي، ما المقصود بالقيم؟ ثم التعرض للقيم التقليدية للخدمة الاجتماعية، وبعض من القيم المعاصرة.

القانون والقيم والسلوك الأخلاقي:

من الواضح أن ثمة مكوناً قانونياً أو تشريعياً ملزماً للناس بهذه الأخلاقيات أو بالسلوكيات الأخلاقية، بمعنى أن أي سلوك أخلاقي يُعدّ مقبولاً من الناحية القانونية ويرجع ذلك إلى أن أي سلوك قانوني يُمثل في نهاية الأمر سلوكاً أخلاقياً لا يتعارض مع القانون فهو أخلاقياً أيضاً، ومن ثمَّ تظهر المشكلات السلوكية الأخلاقية عندما تصطدم سلوكيات الناس بالقواعد القانونية المُستقرة أو عندما تصدر منهم سلوكيات أو تصرفات متعارضة مع ما يعتمل بصدورهم من قاعدة أخلاقية، أو ما يستقر بضمايرهم من أسس أخلاقية، من ناحية أخرى نجد أن الأخلاق قد تتجاوز كثيراً القواعد القانونية

الموجودة بالمجتمع، لتشمل بداخلها نسق القيم الاجتماعية جميعها، وهذه وتلك تُؤثر على السلوك الإنساني بصورة كبيرة لأُستهان بها.

تعريف القيم:

يُمكن تناول القيم من خلال الأوضاع المهنية السائدة وتشمل القيم والمعايير، والمستويات والسلوكيات الأخرى، وبناء على ذلك يُمكن تعريف القيم في ضوء الأهداف والمعايير المهنية والمعتقدات والاتجاهات ولذلك فإن دراسة المعايير المهنية تشمل النواحي المهنية والوجدانية، ومن ثم يُمكن التركيز على ثلاث مستويات من القيم المهنية الواجب توافرها في ضوء الديمقراطية والعدالة، وتقرير المصير، ولذلك من الأهمية بمكان تدارس هذه الأوضاع حتى يُمكن تحديد هذه الآراء بفاعلية وتحديد وتكثيف الجهود حتى يُمكن فهم القيم من كافة الاتجاهات الأخرى، ولا بد من التأكيد على دراسة التحديات التي تُواجه المهنة الحالية، ولذلك من الأهمية بمكان التركيز على النهوض بمستوى المهنة من خلال التأكيد على الإهتمام بالمهنة وإرساء القواعد المهنية الأخرى، التي من شأنها توسيع القيم المهنية لتشمل كافة الاتجاهات المهنية الأخرى، ومن هنا يجب التركيز على إمكانية التفرقة بين القيم والحقائق، والإحتياجات، والحقوق والأيدلوجيات.

والواقع أن إمكانية تناول هذه القيم يحتاج إلى دراسات مُتواصلة حالياً الأمر الذي يتطلب تعظيم الإهتمام بهذه الجوانب المهنية والتطبيقية في الدول النامية ومنها مصر، والتأكيد على ربط القيم بالأيدلوجيا السائدة، إن أنساق القيم أصبحت مُتشابكة إلى حد كبير ومُتطورة من خلال الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية حيث تُمثل القيم ركيزة رئيسية في القواعد الأساسية للممارسة المهنية، ولذلك من الأهمية بمكان دواسة القيم والمعتقدات والاتجاهات والممارسات السلوكية وتقديم توجهات مهنية مباشرة تُفيد في إعادة حل المشكلة وبطريقة أخرى، تقديم التوجهات المهنية والدافعية والإهتمام بدراسة السلوك والقيم المهنية الأخرى، وهو ما يستوجب التأكيد على دراسة التوجهات المهنية وتعظيم الإهتمام بها بشكل واضح، وذلك للخدمة الاجتماعية والقيم المهنية وما يُسمى بالتفرد المهني.

ويُشير "بانكس 1995" إلى وجود مُشكلات مُرتبطة بتفسير أو تحليل هذا المصطلح "أن القيم هي واحدة من الكلمات أو المصطلحات التي يشيع إستخدامها ويغلب عليها في ذات الوقت الغموض، وقد تتضمن معاني مُتباينة، في الحياة اليومية، ويُقصد بالقيم بعض المبادئ الدينية أو الأخلاقية أو المُستمدّة من العُرف الاجتماعي أو حتى من السياسة أو الأيدلوجية، بخلاف المُعتقدات والاتجاهات، بينما على مستوى الخدمة الاجتماعية فنخص بالقيم "مجموعة المبادئ الأساسية أو الأخلاقية التي يلتزم بها الأخصائيون الاجتماعيون" وبتبسيط أكثر، نجد أن القيم، هي شيء ما نعتز به أو بالتمسك بتطبيقه، شيء نفتنح ونعتقد في أهميته وألّه لا يُقدّر بثمن، ومن ثمّ نجد أن للقيم تأثيراً مُباشراً على حياتنا وعلى سلوكياتنا وألّا من القوّة بحيث تُشكّل شخصية الفرد وتُحدّد إستجاباته مع المواقف المختلفة.

ومن الأهمية التأكيد على أن القيم لا يتوقّف تأثيرها على لحظة زمنية بعينها بل يمتد التأثير ما كان الإنسان على قيد الحياة، ولا يشترط أن يعي الإنسان مُباشرة تأثيرها، فقط هي موجودة وتُصبغ قراراته، وقد تكون هناك من القيم ما يؤمن بها الفرد ولكن لا يضعها موضع التطبيق مثلاً قيمة المساواة بين الجنسين برغم الحديث عنها ليل نهار إلا أن الواقع يُخبرنا بأن الممارسة الفعلية لهذه القيمة شيئاً آخر.

تعريف الأخلاق:

وكما تم تعريف القيم يُمكن تناول تعريف الأخلاق والتي تُمثل أخلاقيات المهنة، لذلك من الخطورة بمكان عدم الإهتمام بالأخلاقيات المهنية في الممارسة التطبيقية للخدمة الاجتماعية، وهنا نجد أن القيم الأخلاقية للمهنة تتطلّب إهتمامات سلوكية وأداءات مُختلفة للخدمة الاجتماعية، ولذلك من الأهمية بمكان التركيز على تعظيم الإهتمام بدراسة أخلاقيات المهنة وذلك كما أصدرتها الجمعية القومية للأخصائيين في الولايات المتحدة الأمريكية وترسيخ واضح للمهنة والتصورات الشاملة لإمكانية تطبيق أخلاقيات المهنة هناك، الأمر الذي يستوجب تعظيم الإهتمام بنشر الوعي بأخلاقيات المهنة في الممارسة الفعلية.

والمُدَقَّق يُلاحظ أن أخلاقيات المهنة تتعامل على المستوى الصغير وكافة مستويات الممارسة المباشرة ودراسة الأخلاق الاجتماعية والتنظيمات الأخرى، الأمر الذي يُوجب التأكيد على دراسة كافة الأبعاد المهنية الحالية والسعي إلى الاستفادة من الميثاق الأخلاقي للخدمة الاجتماعية والمُعْتَمَد هناك، ولذلك يجب التأكيد على أن ثمة تركيز على الالتزام بأخلاقيات المهنة وتطبيق كافة أنماط الممارسة الأخرى والنهل منها قدر الإمكان، ولذلك يجب التأكيد على دراسة ممارسة أخلاقيات الخدمة الاجتماعية والقيم المهنية الخاصة بها، وتشمل الأخلاق المهنية للخدمة الاجتماعية المستوى الفردي والتنظيمي والمجتمعي ومن ثم نحاول الإهتمام بتطبيق كافة مستويات الممارسة المهنية وإمكانية تطبيق هذه المستويات الأخلاقية القائمة بالفعل هناك، بالإضافة إلى زيادة التركيز على تحمل المسؤولية والقيم السائدة هناك وزيادة الدافعية من جانب الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في مختلف قطاعات الخدمات الحالية والناجمة عن التغيرات الأخرى، والإنفاق على العديد من البنود الأخرى والخاصة بنشر بنود وأبعاد الميثاق الأخلاقي للأخصائيين الاجتماعيين.

بإختصار:

ما المقصود بالسلوك الأخلاقي؟

- هو ما نتقبله كأمر جيد أو كأمر سيء، أي الخير مُقابل الشر.
- وعندما لا يكون السلوك مُعارضاً مع القانون فهو سلوك أخلاقي.
- وإختلاف القيم، فالسلوك الأخلاقي يختلف بإختلاف الناس.

وبالنسبة للغاية من وراء هذا الفصل نجد أن المقصود بالأخلاق هي "مجموعة المبادئ التي تُحدّد للناس ماهية الخير والشر، أو النواهي التي يجب أن يلتزم بها هؤلاء في تعاملاتهم فيما بينهم، وعامة فإن الغاية من وجود الأخلاق هنا هي في كيفية ضمان تحقق السلوك بالطريقة المناسبة، أو ما يُسمّى بالسلوك الأخلاقي، أي السلوك المقبول اجتماعياً.

وهناك وجهات نظر أربعة عن السلوك الأخلاقي:

ويمكن التعرف على وجهات نظر أربعة تُحدّد لنا كيفية حدوث السلوك الأخلاقي وهي:-

- 1- النفعيّة: أيّ أن السلوك الأخلاقي هنا يرتبط بما يُحصّله الفرد من مُعاملاته مع الآخرين ويرتبط هذا المذهب بأفكار الفيلسوف الإنجليزي "جون ستوارت مل" وتأكّده على أن النفعيّة هي التي تُحقّق للفرد الغايات والطموحات التي يسعى لها، كما تُبيّن لنا أن المنفعة هي المُحرّك الرئيسيّ الإنساني، وأن الإنسان بطبيعته كائن عاقل رشيد قادر على البعد عن مصدر الآلام وتعظيم المنافع.
- 2- الفرديّة: أيّ أن السلوك الأخلاقي هو ما يُحقّق أقصى منفعة له في الأجل الطويل.
- 3- الحقوق الأصليّة: أيّ أن السلوك الأخلاقي هو ما يحترم القيم الإنسانية الأساسيّة والعمل على احترام حقوق الإنسان وتبجيل قيمة الإنسان بصفة عامة.
- 4- العدالة: بمعنى أن السلوك الأخلاقي يجب أن يتّصف بالحياديّة والعدالة والمساواة بين الناس، تفترض هذه النظرة، بأن السلوك الإنساني ينبغي دائماً ترسيخ قيمة العدل والعدالة بأيّ طريقة كانت، وآله من الأهميّة بمكان أن يتشارك الكافة بالموارد المتاحة بما فيها مصادر الثروة والنفوذ بطريقة تتحقّق من خلال عدالة التوزيع.

الأخلاقيات الإداريّة:

ثمّة مقولة كلاسيكيّة صادقة، بأن المنظمة التي تُبنى على أساس أخلاقي، يُكتب لها النجاح دائماً، ومن ثمّ يُمكن تعميم نتيجة هذه المقولة على كافة المنظمات والمؤسسات الموجودة بالمجتمع، ومن ثمّ أيضاً يُمكن القول بأن السلوك الأخلاقي الإداري، لا يكون فقط من خلال الإلتزام بالقانون، لكن أيضاً من خلال الأخذ بالقيم والتقاليد السائدة بالمجتمع والتي تُشكّل أسسه ودعائمه.

ما القوى المؤثرة على الأخلاقيات الإدارية؟

- حيث يتصرف المدير بأخلاق فهو يُؤثر على ما حوله من شخوص وأفراد؟
- المُعضلة الأخلاقية الإدارية تحدث، عندما يتصرف فرد أو أكثر من مُنطلق مصلحة شخصية مُغلباً إياها على ما عداه من مصالح عامة.
- أن المُعضلة الأخلاقية بالمنظمة تعكس صراعاً بين أطراف عديدة.
- أن ثمة تبريراً من صانع السلوك غير الأخلاقي.
- أن الأخلاقيات الإدارية تتأثر بالعوامل التنظيمية والفردية والبيئية.

عوامل مؤثرة على الأخلاقيات الإدارية:-

يتعرض المديرون دائماً لمواقف عديدة يومياً من خلالها يتحتم عليهم المُفاضلة أو الاختيار بين تصرفات أخلاقية أو أخرى لا تتصف بالأخلاق، لذا من الأهمية بمكان أن نعي جيداً العوامل التي تُؤثر على الأخلاقيات الإدارية، بما يُمكننا من التعامل مع المواقف المختلفة مُستقبلاً ومنها مثلاً:

- المديرون.
- المنظمات.
- البيئة المُحيطة.

فلا شك أن الأخلاقيات الإدارية تتأثر جيداً بالمواقف والخبرات الشخصية التي تكونت كحصول سنوات للمدير، كذلك لا يُمكن إغفال تأثير الأسرة والقيم الدينية، بخلاف الحاجات والمعايير الشخصية والفردية، وتأثيراتها جميعاً على قدرة الفرد على التصرف بأخلاق، فإذا لم يكن للمدير أساس أخلاقي جيد، فنجد أن تصرفاته تتباين من موقف لآخر، ويكون التركيز الرئيسي له على كيفية تعظيم منفعة الشخصية فقط، مُغلباً ذاته على ما عداه من أمور، من ناحية أخرى لا يُمكن أيضاً إغفال تأثير وجود المنظمة ذاتها على الأساس القيمي الأخلاقي للمدير، فقط لاحظنا من خلال ممارساتنا

اليومية كيف أن الإشراف المباشر للمدير يُمكن أن يُؤثر جيداً على سلوك العامل أو الفرد بالمنظمة، ومن ثم يُؤثر أكثر على مستوى الأداء للوجهة المرغوبة منه، ومن ثم فالتعليمات الشفهية أو المدونة أو المكتوبة، جميعها كقواعد أو كدستور يُحرك الجميع بالمنظمة تُشكل في مضمونها أساساً أخلاقياً يُؤثر بشدة على سلوكيات العاملين بالمنظمة وإتجاهاتهم.

ومن ناحية أخرى لا يُمكن أن تتجاهل كيف أن المنظمة تعمل داخل بيئة خارجية كبيرة، مُحاطة من كُلِّ جانب بُمؤثرات وتشريعات وقوى عديدة (قيم ومعايير اجتماعية، وقوانين) تُؤثر جميعها على سلوكيات الفرد، وهذه بدورها تُحدد ما يُعدّ أخلاقياً أو قانونياً من هذه السلوكيات من عدمه، أنظر في ذلك الجهود التي تبذلها إدارة العدل الأمريكية في مُناهضة ومُكافحة الرشوة والفساد، والسلوكيات غير الأخلاقية.

المشكلات الأخلاقية التي يواجهها المديرون:

يُقصد بالمشكلة الأخلاقية، موقف أو جُملة مواقف، تُواجه المنظمة وتُترغمها على التصرف بطريقة مُناقية للأخلاق أو للنظام العام الموجود بالمجتمع، وعلى الرغم من أن هذه السلوكيات قد تُحقق منافع في الأجل القصير للمنظمة أو للمدير، إلا أنها تُشكل عُدواناً خطيراً على الأساس الأخلاقي، بالمجتمع ذاته، ومن المشكلات الأخلاقية التي تُواجه المديرين مثلاً، جُملة الصراعات مع الغير بالمنظمة أو من خارجها "الغش والتدليس على العملاء، وتقديم الهدايا أو الرشاوي المُقنعة في صورة هدايا للرؤساء أو العملاء سعياً وراء كسب مادي أو معنوي، أو الدخول في مُعاملات مع المنظمة التي يعمل المدير بها، بمعنى عقد صفقات بإسم المدير لصالح أصدقائه المقربين له".

المنطق وراء السلوك غير الأخلاقي:

لماذا يتصرف الناس في أحيان كثيرة بطريقة غير أخلاقية؟ من رشاي وعمولات، وهدايا وصفقات من الباطن تحقيقاً لمنافع مادية أو معنوية فردية على حساب المنظمة أو المجتمع ككل، والغريب أن البعض ممن يصدر عنهم مثل هذه السلوكيات يقومون

بتبريرها بصورة منطقية، منها ألّا لا تتعارض حقيقة مع القانون! وآله أحياناً يكون السلوك الإجتماعي هذا مقبولاً إذا إئصف بالغموض، كما يُبرّر هؤلاء بأن بعض المواقف لا تُصّف دائماً باللونين الأبيض أو الأسود وأن هناك أحياناً كثيرة ألوان للظلال أو الرمادية لا يُمكن الجزم بأنّها تتعارض مع القانون أو الأخلاق، من ناحية أخرى يُؤكّد هؤلاء على أنّه لا يجوز مُؤاخذههم على حرصهم على مصلحتهم الشخصية، ونظراً لأن لكلّ شخص الحق في السعي لما يُحقّق له غاياته، فلا بأس إن تُصّرف على نحو يُحقّق له هذه الغايات، خاصة إذا لم يُدرك أحد بما حدث، وبالسّطبع فجملة هذه الأقوال تفترض سريّة السلوكيّات غير الأخلاقية كما تعكس رغبة محمومة من هؤلاء لتبرير هذه السلوكيّات المُنتقصة إجتماعياً، فللفرد الحق في تعظيم المنافع الشخصية ولكن بما لا يجور على حق الآخرين سواء أفراداً أو منظمات أو جماعات بالمجتمع.

كيفية الحفاظ على المعايير الأخلاقية العليا..

من الضروري أن تعتمد المنظمات المختلفة طُرقاً أو أساليب من شأنها الحفاظ على الأسس الأخلاقية للعمل الإداري بما ينعكس في صورة ممارسات وسلوكيّات إدارية أخلاقية في نهاية الأمر.

التدريب على السلوك الأخلاقي..

حيث نجد أن مُشكلات الإدارة بالعديد من المنظمات، تتمثل في كيفية التوصل لقرار أخلاقي لا يتعارض مع التشريعات أو القيم الأخلاقية بالمجتمع، ومن ثمّ لزم ضرورة إقرار خطط تدريبية طويلة الأمد، تُساعد المديرين فيما بعد على التوصل لقرارات تُصّف بالممارسة الأخلاقية.

المواثيق الرسمية للأخلاق:

ونقصد بها الإرشادات والتعليمات المكتوبة أو المدوّنة والتي تتعلق بكيفية إتيان السلوك الحسن أو الأخلاقي، وعامة نجد اليوم أن شتى المهن تضم بين جنباتها مواثيق

عمل أخلاقية تُحدّد كيفية الممارسة المهنية للفرد، من حيث علاقته بالزملاء بالمهنة أو بالمجتمع المحيط به من عملاء أو أطراف أخرى، مثلاً بالنظر لميثاق العمل الأخلاقي الصادر عن الجمعية الأمريكية الوطنية للمحاسبين من أنّه على المحاسب أو المراجع أن يرفع تقارير بصفة دورية للأطراف الخارجية وبخاصة لمن قام بتفويضه بالقيام بعملية المراجعة وذلك عن أيّ أوجه قصور أو فساد أو غش بالدفاتر، ويكون المراجع مسئولاً أمام هذه الأطراف مدنياً وتاديبياً وجنائياً تجاه عمله بوجود غش بالدفاتر وسكت عامداً عن إبلاغ هؤلاء بوجوده.

عامة وبالنظر لهذه المواثيق نجد أنّها جميعاً تهدف لضبط السلوك الأخلاقي للعضو بحيث يتفق مع اللوائح أو القواعد المنظمة للمهنة، ولكن ينبغي الإشارة إلى أن هذه المواثيق لا يمكنها أن تغطي كافة المواقف التي يتعرض لها العضو أو الفرد وتستدعي منه التصرف معها بسلوكيات قد تأتي مخالفة للأخلاقيات العامة أو المهنية، ومن ثم لا يمكن إلزام الأعضاء بسلوكيات غمطية يتصرفون بموجبها.

ويمكن الحفاظ على المعايير الأخلاقية من خلال إتباع الأساليب الآتية:

- 1- التدريب والتأهيل المستمرين للعاملين بالمنظمة كي تتفق سلوكياتهم مع الأخلاقيات القائمة بالمجتمع.
- 2- التعرف الدقيق على السلوكيات غير الأخلاقية والتي قد تُعرض العاملين أو الغير لمخاطر جمة ومن ثم العمل على كيفية مواجهتها.
- 3- ضرورة أن تقوم الإدارة العليا بتقديم شتى أنواع الدعم والمساعدة للعاملين بالمنظمة على كيفية التمسك بالأخلاقيات، سلوكاً وتصرفاً.
- 4- ضرورة تدوين أو كتابة ميثاق أخلاقي للعمل بحيث يلتزم به الكافة بالمنظمة.

المنهج الأخلاقي في إدارة المنظمات التطوعية:

تاريخ نظرية الإدارة، منذ نشأتها في أوائل القرن العشرين، شكّل فيما بعد الأساس التطوري للإدارة العلمية في الماضي كانت الأولوية للفرد، الآن "الأولوية للنسق"

عقب ذلك حدثت تطورات على نظرية الإدارة، رأت فيها أن الإدارة فن أكثر منها علم تعتمد على المقدرة على التخيل مع إمتلاك الأدوات اللازمة لإنجاز الأعمال، وأحياناً ركزت على العلاقات الإنسانية، وبصفة عامة يُمكن القول بأن ما يجعل المنظمات التطوعية تختلف كُلية عن المنظمات الأخرى بالقطاعين العام والخاص هي الأدوار الإدارية في كل نوع منها والتي تتباين بدورها فيما بينها، أو تختلف فيما بينها بغض النظر عن النشاط.

وهذا الاختلاف في الأدوار هو الذي يُوسّع من درجة أو مُستوى المشاركة للأفراد بالقطاع التطوعي عنها في القطاعين الآخرين، ومن ثم فإن البنية الإدارية في كُلّ نوع هي التي تُشكّل فيما بعد قدرة كُلّ منظمة على الوفاء بحاجات عملائها، كما هي التي تدفع القطاع الخاص لتلمس الربحية بأيّ طريقة كانت، وتجعل القطاع الحكومي يستجيب لدور وجهود جماعات الضغط، تحقيقاً لحاجات مُحَدّدة لهؤلاء المستفيدين.

أنظر نظرية شومبيتر- 1942 حول الديمقراطية:

والتي يستند إلى فرضية أن الجماهير يُمكن حشدّها وتعبئتها بسهولة، وأن غلط الحكم القائم ينبغي أن يستجيب للطبيعة البشرية، ولعلّ هذه النظرية الأصل الأول لفكرة "السبب والأثر" وآله هي التي تدفع الحُكّام بأيّ مُجتمع للدفاع عن الديمقراطية النيابية، والتي تُبرّر أيضاً فكرة المشاركة النسبية، في مُختلف الأنشطة التنموية، ومن ثمّ فالعبء الأكبر يقع على عاتق الحكومة والأغلبية ذات دوراً ثانوياً غير مؤثّر.

ومع ذلك فهؤلاء يحقّ لهم الاعتراض والشكوى على سياسات الحكومة وبرامجها فقط دون التدخل بالمنع أو المشاركة في التنفيذ، "أنظر الأفكار التقليدية عن الإدارة الحكومية"، وتُبيّن التجارب والخبرات المُختلفة أن نسبة ضئيلة ومحدودة فقط هي التي ترغب في المشاركة، أيّ أن أقلية من السكان هي التي تتولّى قيادة باقي أرجاء المجتمع، وأن علينا جميعاً أن نتقبّل فكرة أن الخطأ في ذلك يُنسب إلينا جميعاً، وأن منا من يعزّف عن المشاركة الإيجابية ويُفضّل الإنزواء بعيداً تاركاً للآخرين قيادة كُلّ شيء، ومن ثمّ فإن أيّ جهود إصلاحية للمجتمع ينبغي أن تستند إلى منهج العمل القائم على

المشاركة، أو حسب تعبير "جون ستيوارت" الديمقراطية بالمشاركة، وأن هذه الديمقراطية شأن اللغات الطبيعية تتطلب لإتقانها نوع من الممارسات المستمرة وأن تلك الممارسات هي في جوهرها المشاركة الفعلية في كل شأن يتصل بالهم العام والذي قد يؤثر فيما بعد على حياة الفرد بالمجتمع.

هناك ثمة إهتمام متزايد اليوم بالقضايا الخلاقية المتعلقة بعمل المنظمات التطوعية والناجمة عن ممارساتها اليومية، نتيجة القصور في بنيتها، والعمل على تلافي أوجه القصور هذه بشئ الطرق والعمل أيضاً على إتاحة الفرصة للآخرين على ممارسة المشاركة بهذه المنظمات، بصورة فعلية "وتمارس المنظمات التطوعية أعمالها في مجالات إجتماعية شتى أبرزها النواحي الأسرية ورعاية الأمومة والطفولة، والتغلب على العنف الأسري، وغالباً ما تصطدم المنظمات التطوعية بعقبة كتود تتعلق بغلبة الإدارة غير الإنسانية" تصرفات مادية" على المعاملات اليومية لها، وسيادة البيروقراطية، لحماية مصالح فئات معينة بداخل المنظمة أو خارجها، وأحياناً تُستغل موارد وإمكانات المنظمة ذاتها لمقاومة أي تغيير قد تسعى إليه المنظمة في المجتمع، وأحياناً ينشأ الصراع بين أولئك العاملون بالمنظمة خاصة الكوادر الإدارية بها، من حيث القيود المفروضة على هؤلاء لصالح الأهداف العامة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبين مُحالة هؤلاء أيضاً التوسع في سلطاتهم من خلال زيادة كم البيروقراطية التي يسترون ورائها لإعاقة أعمال المنظمة.

ولا شك أن الإدارة هي المقياس التي يُمكن القول معها بأن المنظمة تُمارس أعمالها في ضوء المخطط لها من أهداف.

وإذا نظرنا إلى هرم "مازلو" عن الحاجات الإنسانية، نجد أن الحاجات الفسيولوجية تأتي في المرتبة الأولى "الأمن والأمان والأكل والملبس والمأوى" يلي ذلك الحاجة للصحة والصداقة، ثم الحاجة لإحترام الآخرين، ثم الحاجة للتنشئة الذاتية والنمو، وهذه دروس مُستفادة لأي مُنظمة لإجراء ما يُسمى بالرضاء الوظيفي لمُستخدميها، من خلال إتاحة الفرصة لهؤلاء لتحقيق كل منهم لذاته ووجوده المعرفي والإنساني، وتحمل المسؤولية عن نفسه والآخرين.

والنقطة الأساسية في البيروقراطية أنها تُمثل جُملة القواعد التي يضعها العامل لنفسه ليحكم بها نفسه في العمل، والتي قد تزيد أحياناً عن الحاجة الأولية التي يقوم عليها العمل وقد تُسبب أحياناً كابوساً للإدارة من حيث:

- 1- وأدّ أيّ أفكار جديدة والنظر للجديد دوماً بعين الشك.
 - 2- الإصرار على أن يخضع الناس المحتاجون للخدمة للتعامل مع مستويات إدارية عديدة للحصول على توقيعات هؤلاء المديرين.
 - 3- مُطالبة الأقسام والإدارات الأخرى بنقد وتحدي بعضها البعض، بما يحمي في النهاية مُتخذ القرار الفرد.
 - 4- لا تُعبر عن اعتراضاتك بحرية وإلا كان مصيرك الطرد من المنظمة.
 - 5- عدم التعامل مع المشكلات على أنها نذير بالفشل، وإلقاء اللوم على الإدارات أو أفراد بذواتهم لذلك.
 - 6- الرقابة اللصيقة على مُختلف الأنشطة لما قد يخلّص حرية العمل في المنظمة.
 - 7- البيروقراطية تُحدّ كثيراً من قُدرة الأفراد على إتخاذ القرارات أو العمل على تغيير السياسات المُتصلة بأدق شئون المنظمة.
 - 8- إعاقة تدفق المعلومات بحرية بين جنابات المنظمة لما يؤثر على أداء الأنشطة.
 - 9- صعوبة تفويض السلطة للمستويات الإدارية المُتدنية.
 - 10- اعتقاد الإدارة العليا بأنهم تعلموا كُل شيء عن كافة الأمور بالمنظمة.
- لما سبق يتبيّن لنا أن الإدارة الأخلاقية تعتمد على الأخذ بمبادئ إنسانية في تعاملاتها مع الأفراد الموجودين بالمنظمة أو بينه وبين الآخرين.
- ولقد أُجريت سلسلة من اللقاءات مع عينة مُنتقاة من المديرين العاملين ببرامج التنمية المحلية وقد أكدّ هؤلاء على أن المدير الناجح هو:
- أ- الذي يُدعم الآخرين.

- ب-الذي يضع عينه دوماً على أهداف المنظمة وغاياتها.
- ج-الذي يُشجّع الآخرين على التغيير.
- د- الذي يضع الناس في بُرة اهتمامه.
- هـ- الذي لا يعتمد على التوجيهات المباشرة للآخرين.
- و- القادر على إدارة الفريق.
- ز- الذي يتفهّم مستويات الجودة المطلوبة.
- ح-القادر على العرض والتقييم.
- ط- القادر على تحقيق التواصل والإتصال بالآخرين.
- ي-القادر على أداء مُختلف المهام الفنية بكفاءة وإقتدار.
- كما أكّد هؤلاء على أن أهم سمات المدير الفعال تتمثل من:**
- التعرف على الأعضاء الأخلاقية.
 - التعرف على الحقائق الأساسية.
 - تحديد الخيارات المتاحة.
 - إختيار كلّ خيار مُتاح من حيث:-
 - هل هو قانوني؟
 - هل هو صح؟
 - هل هو مُفيد؟
 - تحديد الخيار الأمثل.
 - مُراجعة القرارات المُتخذة.
 - إتخاذ القرار النهائي.

ومن خلال المُبين بعالية، يتّضح لنا أن المدير الفعال يقوم بِمراعاة الخطوات السبعة المشار إليها بهذا التوضيح رغبة منه في التوصل لقرارات أخلاقية في المقام الأول.

كما أكدوا على أن المدير الفعّال يجب أن يأخذ بالنصائح "افعل ولا تفعل":

- تأكد من فهمك لما يحدث من تصرفات مُحيطَة بك.
 - لا تفترض أن القانون يحميك تلقائياً.
 - تحدث دائماً لمحاميك بكل مايتعلّق بالتصرّفات التي تشك في مُخالفتها للقانون.
 - تحدث للمحامي بشأن كيفية حماية حقوقك.
 - لا تتحدّث من تلقاء نفسك لوسائل الإعلام.
 - لا تحتفظ بالسجلات السريّة لعملائك في مكان ظاهر العيان.
 - لا تتصرّف مالياً كما لو هبطت عليك ثروة وأنت على وشك الفصل من العمل.
- ومن ناحية أخرى نجد اليوم أن بعض تدريب العاملين بالمنظمة وبخاصة المستويات الإدارية بها، على كيفية الممارسة الإدارية أو صنع القرارات والمنظمات الأمريكية أو الغربية تقوم بتعيين إستشاري مُتخصّص في القيم الأخلاقية، تنحصر مهمته في القرار الأخلاقي أيّ الذي لا يتعارض مع نصوص القانون ونواهيه أو لا يتعارض مع الأخلاقيات العامة.

ضرورة الدعم من الإدارة العليا:

قد يتحلّى العامل بأسس عالية تُشكّل مضمون أو صلب تصرفاته العادية بالمنظمة، لكن من ناحية أخرى يجب على المنظمة مُمثلة في المستويات الإدارية المتوسطة والعليا أن تُبصّر العامل هذا بالنواهي الذي يجب أن يتعد عنها، وعليها أيضاً أن تُدرّبه على التحلّي أو التعرف على السياسات والقواعد التي تحكم العمل بالمنظمة وكيفية التقيد بها وعدم الخروج عليها، أيضاً من الأهمية أن تُرتّب المنظمة نموذجاً سلوكياً أخلاقياً، يُقتدي به الجميع بالمنظمة، وعليها أيضاً أن تُعزّز من السلوكيات الإيجابية الأخلاقية بين العاملين مُستخدمة معها مبدأ الثواب والعقاب، ومن ناحية أخرى وحيث قد تأكّدنا من أن المدير أو الرئيس المباشر له تأثير كبير على العاملين أو المرؤوسين لديه، لذا من الأهمية بمكان أن يتحلّى هو بتصرفات أو سلوكيات أخلاقية كي يتقيد بها مَنْ حوله من

أتباع, من ناحية أخرى يجب على المدير أن يتحلّى بهذه الأسس الأخلاقية عند قيامه بتخصيص الغايات أو الأهداف, مع ضمان ضرورة مشاركة العاملين بعملية صناعة القرار ضماناً لتحقيق الأهداف المرجوة بسهولة وبكفاءة ومن مُنطلق أسس أخلاقية.

ويوجد شبه إ اتفاق بين المديرين ذوي الخبرات بأن المهارات الإدارية يُمكن تحويلها من فرد لآخر, وأن الأولوية ينبغي أن تُوجّه للنشاط الرئيسي, وأن الغاية الأساسية للإدارة هي العمل على تحقيق الأهداف, ومع ذلك فإن الإدارة لها مهام ووظائف أخرى لا تقل أهمية عما سبق طرحه, فهناك المهام الإرشادية, بخلاف مهمة التغلب على المشكلات, كذلك العمل على بناء الثقة مع الأفراد الموجودين بالمنظمة.

ومع ذلك فإن الإدارة الأخلاقية مُجرّد غمط إداري, لكنّها أيضاً أسلوب يُركّز على العلاقات الإنسانية بين الإدارات المختلفة بالمنظمة وتحديداً مبدأ الثواب والعقاب في ضوء تلك الرّعة الإنسانية التي تربط بين أفرادها وإدارتها, ويمتد عمل هذه النوعية من الإدارة على مختلف الوظائف الإدارية, وشأنها شأن باقي أنواع الإدارات الأخرى, تقوم أيضاً بممارسة مختلف الوظائف والمهام الأخرى.

المنظمات ذات الشخصية الفردية المستقلة:

عند دراسة مُختلف أنواع المنظمات سواء التطوعية أو غيرها, يتضح للقارئ أنّنا أمام نوعين أساسيين من الأنشطة التي تُمارسها هذه المنظمات:-

النوع الأول: نجد أن هناك نشاط يغلب عليه الطابع النظامي ووجود غايات مُحدّدة

النوع الثاني من الأنشطة: تدور حول شخصية محورية بالمنظمة ويقع على عاتقها أداء المهام والأدوار المختلفة ووجود نهايات مفتوحة ويُترك للإدارة الحرية في تحقيقها.

فمثلاً: إذا تعرّضنا للأسرة والعلاقة بين الرجل والمرأة نجد أن المجموعة الأولى من المهام غالباً من نصيب الرجل والأخرى من نصيب المرأة, وعلى مستوى المنظمات

الخاصة والحكومية نجد أن أغلب المناصب القيادية من نصيب الرجل عادة، لذلك نجد أنها تتميز بقدرتها على أداء المهام والوظائف المتعلقة بالتخطيط والتقييم والعرض والتوجيه والتنسيق والرقابة، وقد تتدلى بها بعض الأدوار الأخرى، على العكس من ذلك نجد أن المنظمات التطوعية تميل لتحقيق التوازن بين كلاً النوعين من الأدوار، وتتميز أكثر بقدرتها على ممارسة الأدوار الإنسانية "الدعم، المساندة، التقويم والإصغاء"، وفي هذا التحليل، يتضح لنا أن الإدارة الأخلاقية تتحرى الدقة فيما يتعلق باللغة المختارة والمستخدمة في التعامل مع الغير أو مع الأفراد الموجودين بالمنظمة.

وحيث تُشيع هنا مفردات مثل "الكفاية، المسئولية، الثقة، الرعاية والعدالة والمساواة"، ورغم الأساس التاريخي للترعة الأخلاقية لإدارة المنظمات التطوعية إلا أنها تواجه اليوم ضغوطاً متزايدة لتغليب الرعة الفردية في عمل هذه المنظمات، كما لوحظ أن التقاليد المثالية التي قامت عليها القيم التطوعية في سبيلها للتآكل والتدهور، خاصة مع التوسع في سلطات بعض الأجهزة المحلية والتي تعمل بدورها على تقليص الدور التطوعي الرقابي للمنظمات التطوعية، أيضاً تعاني المنظمات التطوعية وبسبب ميلها للإدارة الأخلاقية من نقص التمويل وغلبة إحتياجها للدعم المادي دوماً لإنجاز مصالحها وأهدافها.

ونلاحظ كذلك أن المنظمات التطوعية اليوم وخلافاً للقيم التي دُرِجت عليها، يغيب عنها مفهوم المساءلة والشفافية بالدرجة المطلوبة، ونظراً لأن المنظمات التطوعية القائمة على الإدارة الأخلاقية قُتِم بصياغة نسق أخلاقي وقيمي، لكي تحكم به معايير سلوكياتها، وسلوكيات أفرادها، لذلك نجد أنها تميل للإعتماد على حزمة من القواعد، والمبادئ التي تُدين لفرد مُعَيَّن بالمنظمة لصياغتها وهكذا نجد أن السلطة أو القوة تتبلور في أيدي هذا الفرد بمرور الوقت، حتى يُهيمن على ما حوله، فارضاً نسقاً أخلاقياً خاص به على ما عداه.

وبخلاف لمجموعة القيم الضمنية الكامنة بالمنظمة التطوعية والناجمة عن إتباع نهج الإدارة الأخلاقية، فنمّة ضرورة حيوية للسعي للتغيير بهذه المنظمات والتغيير هنا

مطلباً أساسياً لوجود المنظمة التطوعية وإستمرارها فيما بعد، فهو نتاج مُتغيّرات أو ظروف مُستجدة تفرض نفسها على المنظمة وتجعلها تسعى للتكيف مع الأوضاع الجديدة، علماً بأن الفرد في حالة تغيّر بيولوجي مُستمرة، فلولا التغيّر لما نما الفرد وشبّ من طوق لآخر، ومن ثمّ ينبغي جعل الحاجة للتغيير ضمن المكونات الرئيسية لأيّ بنية تنظيميّة تطوعيّة بحيث لا يحدث من فراغ أو لا يحدث فجأة بل ينبغي الاستعداد له مُسبقاً.

ومن الخطأ الاعتقاد بثبات الأمور على ما هي عليه، فالإستقرار معناه نهاية الكائن الحيّ، وما يسري على الكائنات الحيّة يسرى أيضاً على الشخصوس المعنويّة الأخرى مثل المنظمات بأنواعها عامة والتطوعيّة منها بصفة خاصة، فهذه التغيرات إنّما هي إستجابة لحاجات طارئة للبشر، أو ردّة فعل لتطوّرات تكنولوجيّة تُؤثّر بدورها على سلوكيّات البشر، مثل إستخدام التكنولوجيا الجديدة في تلبية حاجات الناس "كبار السن مثلاً".

ومن هنا يُمكن القول بأن التغيير سُنّة من سُنن الحياة التي تحكم حياة المنظمات بأنواعها ولذلك ينبغي عليها أن تُعدّ العمالة الموجودة لديها على كيفة التعامل مع التغيير، بل على كيفة التفكير بحريّة وإبداعيّة لخلق الأفكار الجديدة التي تُساعد على دوام وإستمراريّة المنظمة، بما يُحافظ على قُدرة المنظمة على تحقيق غاياتها وأهدافها، ومن خلال التدريب ونسق القيم الأخلاقي بالمنظمة يُمكن تكوين ثقافة تنظيميّة تتحكّم في الحياة الوظيفيّة للأفراد بالمنظمة، وتحكم في ذات الوقت سلوكيّاتها وبما يخلق إلتزاماً على عاتق هؤلاء بالعمل على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، على أن هذه الأخيرة ينبغي أن تُوحّد القيم التي تحكم علاقاتها بالعملاء بحيث تكون هي نفسها القيم التي تُشكّل سلوكيّات العاملين بها.

ومن ثمّ نطرح بعض الإستفسارات حول المنظمة ذات النسق الإداري الأخلاقي:-

- كيف يُؤثّر مكان العمل على حياة العامل؟
- هل يسمح للعاملين بإبداء إهتماماتهم وأرائهم؟

- هل هؤلاء حياتهم الخاصة التي تُثري خبرات العمل لديهم؟
 - هل يعني هؤلاء جيداً حدود نطاق العمل "بين ما هو عام وما هو خاص"؟
- الاستقلالية:-**

- هل تُعطي الفرصة للعاملين للمشاركة بالقرارات التي تؤثر على حياتهم؟
- هل يُعطي هؤلاء الفرصة للمشاركة بقرارات تُتصل بالعمل؟
- هل يُمنح هؤلاء القدر المناسب من الإستقلالية؟
- هل تُسمح لهم بالمشاركة في صياغة ميثاق العمل الأخلاقي بالمنظمة؟

الحقوق:-

- هل هناك شروط مكتوبة يلتزم بها العاملون؟ وهل هؤلاء دور في صياغتها؟
- هل هناك ثمة نسق لتقييم لعمل؟
- هل هذا النسق يُؤدّي إلى برامج تدريب مُتفق عليها؟
- هل يُشارك العاملون بمجالس الإدارة؟
- هل هناك إجراءات للشكوى أو الاعتراض؟

الكرامة:-

- هل تُعامل الكوادر الموجودة بما يحفظ عليهم كرامتهم؟
- هل يُشارك هؤلاء في عملية صياغة السياسات؟
- هل نظرة المنظمة لتلك الكوادر مثل نظرتها للناس الآخرين؟
- هل ثمة إجراءات للتأديب هؤلاء العاملون تتم بسريّة؟
- هل ثمة يقين لدى الإدارة بأن العاملين يبذلون قصارى جهدهم؟
- هل يُؤمن العاملون حقيقة بجدوى قرارات الإدارة؟
- هل من فرصة لمناقشة أسباب الفشل لدى الآخرين؟

التشغيل:-

- هل تقوم المنظمة بتعيين الكفاءات بها فقط؟
- هل تُتاح الفرصة أمام العاملين لمناقشة طموحاتهم في حضور الإدارة؟
- هل تُعرض الفرصة المناسبة على العاملين لمناقشة أدوارهم وحجم إنجازاتهم؟
- هل من ثمة إحتفال بالنجاح ودراسة لأسباب الفشل؟

الإختيار:-

- هل تُتاح الفرصة أمام تلك الكوادر لتحديد خياراتهم في العمل؟
 - هل من ثمة فرصة لتحديد علاقاتهم بالعمل؟
 - هل لديهم المرونة الكافية في إجراء ترتيبات العمل؟
- هذه بعض من الأسئلة الأساسية التي تدور, حول المنظمات التطوعية وإدارتها, سواء المتعلقة بمجموع العاملين, أو في علاقة هؤلاء بالإدارة, أو عند تقييم أداء هؤلاء العاملون و عند تحديد خياراتهم في العمل ومشاركتهم الإدارة في صياغة السياسات المتصلة بعمل المنظمة.

السلوك الإنتاجي للمنظمات الناجحة:-

- 1- سرعة الاستجابة: من حيث أن المنظمة تُحدد إستجابتها بسرعة لأيّ مُتغيرات أو صعوبات أو مُشكلات تتهدّدها.
- 2- الحذر: بمعنى أن المنظمة تقيم جيداً بوجهات نظر ومشاعر الآخرين والإستجابة بود لتلك الأمور.
- 3- التطور: من حيث السعي الدءوب من جانب المنظمة للتغيير طوال تاريخها والتغير هنا في كل شيء.
- 4- الشرف: بمعنى أن تتحلّى المنظمة طوال عملها بالشرف والأمانة والزاهة.

- 5- المعاملة الإنسانية: من حيث أن المنظمة تنظر للأمور من وجهة نظر العاملين لديها.
- 6- الإتساق: بمعنى أن المنظمة تتبع دوماً إجراءات عمل مُحَدَّدة ومُتَّفَق عليها من جانب الجميع, وتتصرّف في عملها بطريقة دائماً ما تتوقَّعها الكوادر الموجودة.
- 7- المشاركة: أن المنظمة تبذل جُهداً في إقناع العاملين بضرورة المشاركة في مُختلف مراحل صُنع القرارات.

حاجات المنظمات من أجل تحقيق أهدافها:-

1- القيادة والمشاركة بالقيادة:-

السَّمة الأساسيَّة التي تُميِّز القائد بأيِّ منظمة, هي في قُدْرته على تحديد الصفات ومستويات الجودة التي يرغبونها من العمل بالمنظمة, ويُلاحظ أن المنظمات قد قُتِمَ بالتدريب لصقل المهارات وزيادة المعارف, لكنَّها قد تُهمل الإهتمام بمفهوم الوعي الذاتي لدى العاملين, والذي قد يُفيد في بناء وتشكيل فرق عمل قادرة على تطوير نفسها بسرعة وحسب مُستجَدات العمل والتغلب على نقاط ضعفها أيضاً بنفس السرعة, ونعتقد أن البداية هنا تكون في معرفة الكوادر الإداريَّة الموجودة بالمنظمة بالسمات التي تُميِّز كُلُّ منهم ونقاط القوَّة والضعف, وقابليَّة البعض للتطوير بسهولة من عدمه.

وُلاحظ أن القيادة في المنظمات التطوعيَّة الحديثة قُتِمَ بالممارسة الفعلية, أكثر من إهتمامها بالجوانب النظرية بالعمل, كما تُركِّز على العمليَّات الإنتاجية وعلى العلاقات بين الكوادر الموجودة بالمنظمة فيما بينهم, ومع باقي المستويات الإداريَّة الأخرى.

2- القوَّة السلطويَّة:-

النموذج الذي تطرَّقنا إليه هنا, لا يتضمَّن التراخي في العمل, ورغم أن الغلبة للنواحي الإنسانية, وللمُشاركة لجموع العاملين بمختلف مراحل صُنع وتنفيذ القرارات الإدارية إلا أن ذلك لا يبخس حق الإدارة في ممارسة سلطاتها في إحكام قبضتها على جوانب المنظمة وهذه من سمات الإدارة الناجحة بغض النظر عن المنظمة نفسها, عامة, خاصة, تطوعيَّة.

والعلاقة وطيدة بين فشل المنظمة في تحقيق أهدافها وبين تراخيها في ممارسة سلطاتها وقوتها في المنظمة، والسلطة هنا تعني تحديد المسؤولية أو نسبتها لمستوى أو شخص بذاته حتى يمكن مساءلته فيما بعد إن أخفق في تحقيق الأداء المطلوب، كما أن السلطة قرينة للقيادة فلا يتصور المرء قيادة بدون قدرة على إلزام الآخرين بما يرويه أو بما يصدره من أوامر أو قرارات.

3- الإعداد لعملية المشاركة:

لا تتم عملية المشاركة من فراغ، وإنما يجب أن تتم بعد إعداد المنظمة لها وهيئة العمالة للمشاركة، دون إسراف في الوقت أو التكلفة، ويعتقد البعض بأن عملية المشاركة يمكن أن تُحدّ كثيراً من غلواء القوة أو بطش السلطة بالمنظمة، كما أنّها أيّ المشاركة "تمثّل وجهات نظر في العمل والعلاقات من زوايا جديدة قد لا تأخذها الإدارة في الحسبان.

ورغم أن المشاركة، تفتقر إلى السلطة الملزمة إلا أنّها قادرة رغم ضعفها الظاهري هذا على التأثير على القرارات الإدارية وتطويعها برؤى الكوادر أو الأطراف المشاركة، وتؤمّن القيادة الواعية بأهمية المشاركة، كي تُصدّر قراراتها عن وعيٍ بالتغيّرات المتاحة أمامها والتي قد تغيب بعض تفاصيلها عن أعينها كما تُعبّر المشاركة من وجهة نظر القيادة الواعية عن حق للكوادر والأطراف المستفيدة في تحمل المسؤولية في القرار أو في جني المنافع الناجمة عنه دون إستئثار طرف دون الآخرين.

4- تحديد الحاجات:

بنيّة المنظمة التطوعية يجب أن تسمح للمشاركين بالقدرة على تحديد حاجات المنظمة بدقة والتركيز عليها مباشرة مع مراعاة أن جزء من تلك المشاركات يغلب عليها الطابع السياسي، ومن ثمّ ينبغي تجنب الأبعاد السياسيّة هذه والتركيز على الأهداف العامة للمنظمة.

5- القدرة على الوصول النفاذية:

بنية أي منظمة ينبغي أن تُتخ الفرصة لكوادرها للوصول "جسدياً ونفسياً" للموارد الموجودة والقدرة على التكيف مع المستجدات والتواصل فيما بينهم وبين باقي الإدارات الأخرى دون إستبعاد أي أطراف أو جماعة لصالح أخرى.

6- المعلومات:

المعلومات هي العامل الأكثر حسماً لقضية المشاركة بالمنظمات التطوعية فبدونها لا تصبح للمشاركة أي قيمة فعلية.

7- الكفاية:

من بين كل ما سبق، يتضح أن الغاية التي تسعى إليها إدارة أي منظمة هو تحقيق الكفاية، ونقصد بهذه الأخيرة الإستفادة القصوى من الموارد النادرة المتاحة أمام المنظمة لبلوغ أهدافها وغاياتها، كما أن الكفاية هي هنا القياس الحقيقي لقدرة القيادة بالمنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها، وللقيام بتحديد مدى الكفاية بأي منظمة ينبغي الوقوف على عوامل فرعية ثلاثة وهي:

1- مدى فعالية الإدارة: ويمكن قياسها من خلال مؤشرات مثل "رضا العملاء، الرضا الوظيفي للكوادر الموجودة، التكلفة والجهد والوقت المبذول في تحقيق الأهداف".

2- الاستقلالية النسبية للشبكات الموجودة بالمنظمة: من حيث القدرة على تنظيم صفوفها لتعظيم كفايتها.

3- التقدم التقني: من حيث قدرة المنظمة وكوادرها العاملة لديها على تطوير التكنولوجيات الموجودة في بلوغ غاياتها.

1- الإدارة المالية:

من واقع التجارب والخبرات السابقة، لا توجد منطقة أو إدارة فرعية بأي منظمة بصفة عامة والتطوعية منها بصفة خاصة، تُحدث تأثيراتها على كالة أرجاء المنظمة، مثل الإدارة

المالية، فهي المختصة بترجمة الأرقام والحقائق المالية إلى معلومات تُفيد مُتخذ القرار عند صياغة سياسات المنظمة مُستقبلاً، أو في تحديد حجم النجاحات أو الفشل في الأداء بعد ترجمة كُلّه إلى قوائم وميزانيات مالية تُتخذ كأساس للمُقارنة فيما بعد، وكُلّما كان لدى المنظمة التطوعية إدارة مالية قويّة، كُلّما أمكنها تحدي الأرضية التي تقف عليها وجدوي إجراءات العمل التي تتبّعها، وحجم الكفاية في الأداء العام بالمنظمة.

ويمكن للمنظمة أن تَستخدم من القوائم المالية، ما يُناسبها لبيان أو الوقوف على حجم أنشطتها بما يُظهر قُدّرات كوادرها على العمل والأداء الجيّد، وتُظهر قيمة الإدارة المالية أيضاً في حالة بُني المنظمة لأنشطة ميدانية عديدة، لكلّ منها ميزانية مُخصّصة للإنفاق وتتجلّى أهميّة الإدارة المالية أيضاً كُلّما تعقّدت بنية المنظمة التطوعية، فيُصبح لهذه الإدارة الدور الغالب في تحديد برامج المنظمة والدخول في النشاط المتوقع أن يُحقّق الكفاية للأداء.

كما تُساعد الإدارة المالية المنظمة من حيث إحكام سيطرتها على الموارد المالية أو المادية بصفة عامة وتوجيهها للبرامج الأكثر فاعليّة، كما تُساعد القوائم المالية والتقارير المالية الأطراف الأخرى المانحة للدعم من رقابة المنظمة وإداراتها المُختلفة، وتحديد أوجه الصرف والأولويات اللازمة للصرف بالمنظمة.

وبصفة عامة فإن مُحتويات التقارير الصادرة عن المنظمة يجب أن تتضمّن الآتي:

- 1- المُقدّمة، مُوجز مُختصر بأهداف وتاريخ المنظمة.
- 2- البنية التي تحكم الإدارة المالية، والقضايا الرئيسية التي تحكم العمل.
- 3- طبيعة الخدمات المُقدّمة، مع وصف مُختصر لكلّ منها.
- 4- التسويق وقرص التمويل الحالية، وطُرق عرض وتوصيل الخدمات.
- 5- التفاصيل التشغيليّة، التكاليف، البرامج، السياسات التشغيليّة.
- 6- التحليل المالي، الحالي والمستقبلي.
- 7- الأهداف والأولويات (قصيرة، مُتوسطة، وطويلة الأجل).

8- القوائم المالية، وتفاصيل المعاملات المالية والإنفاق المالي للمنظمة على برامجها وأنشطتها المختلفة.

2- التعاقد:

التعاقد هو الوسيلة المناسبة التي بمقتضاها تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها وبرامجها، ومن ثم ينبغي العمل على تحديد طبيعة وبنود العقد بما يُتيح لها إحكام سيطرتها على الموارد المالية، وضمان تحقيقها لأهدافها في التوقيت الزمني المناسب، ومن الأهمية أن يُصاغ التعاقد بلغة سهلة الفهم بعيدة عن الغموض، لا تتحمل التأويل مع ضرورة أن يتضمن التعاقد الآتي:

- 1- مقدمة إستهلاكية، بأطراف التعاقد ومسمياتهم وتاريخ إنشائه.
 - 2- طبيعة الخدمات المقدمة، تفصيلاتها، مستويات الجودة.
 - 3- بيان بالفرص وضمان المساواة بين العملاء.
 - 4- الإجراءات المتبعة في توصيل الخدمات بين الطرفين.
 - 5- الترتيبات اللازمة للعرض للنتائج، وإجراءات التقييم للخدمات المقدمة.
 - 6- التوقيات المتفق عليها لتوصيل الخدمات للعملاء.
 - 7- المعدات والأدوات اللازمة لتنفيذ ذلك.
 - 8- التكلفة، وترتيبات الدفع.
 - 9- إجراءات العرض المالي، وطبيعة التقارير المالية.
 - 10- التدريب والتقييم للكوادر الإدارية.
 - 11- التأمين.
 - 12- تسوية المنازعات الناشئة عن تنفيذ التعاقد بين طرفيه.
 - 13- إجراءات المراجعة وتحديد الانحرافات.
 - 14- التوقيع والتاريخ.
- ومن الأهمية بمكان أن يُبرم المنظمة التطوعية تعاقدًا مع السلطات المحلية، يُحدّد فيه

واجباتها وصلاحياتها، ونوعية وجودة الخدمات المطلوب منها توصيلها للعملاء، وينبغي الإشارة أيضاً إلى أن الإجراءات الإدارية المستخدمة على مستوى القطاع العام والتطوعي تختلف كثيراً عن مثيلاتها المطبقة على مستوى القطاعات الربحية الخاصة، ومن تلك الإجراءات أو التدابير المطبقة على مستوى القطاع التطوعي الآتي:

1- التحديد: بمعنى تحديد مسئوليات وواجبات كل وظيفة، وهي الخطوة الأولى في إعداد اللجان الإدارية، والجدير بالذكر أن ثمة ارتباط كبير بين إنشاء اللجان الإدارية وبين التمويل أو الموارد المتاحة للمنظمة، بما يعني أن المنظمة مطالبة باستمرار بمراجعة احتياجاتها وربطها بالموارد المالية أو المادية المتاحة لها، يترتب على حصر الاحتياجات عملية أخرى أكثر أهمية وهي صياغة أو إعداد جدول زمني لتعين الكوادر الإدارية اللازمة لكي تُحقق المنظمة غاياتها.

2- إعداد وصف لكل وظيفة بالمنظمة: يشتمل هذا على تحديد عنوان لكل وظيفة مع تحديد مسئوليات وواجبات كل وظيفة باللجنة الإدارية.

3- تحديد الشخص "الأفراد": بمعنى حصر المهارات والقدرات الواجب توافرها بكل وظيفة ثم البحث عن تلك القدرات بين العاملين أو الأفراد بالمنظمة أو على الأقل الإعلان عن هذه الوظائف لشغلها بالمنظمة.

4- الإعلان أو الترويج: ونقصد بهذه الخطوة القرارات المتعلقة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة باللجان الإدارية بين المتطوعين بالمنظمة، أو هي أيضاً التعبير عن وجود المنظمة على المستوى الشعبي أو الجماهيري.

5- المساواة في الفرص: بمعنى التيقن من أن الإعلان عن المنظمة أو التطوع بأنشطتها المختلفة متاح للجميع بالمجتمع المحلي، بما يمكن الفئات المختلفة من المشاركة النشطة الإيجابية بالمنظمة لخدمة المجتمع المحلي وفي ذات الوقت تحقيق الغايات النهائية للمنظمة، وتعني هذه العملية أيضاً أن الجميع من المشاركين أو المتطوعين تُتاح أمامهم الفرصة كاملة للمشاركة كلٌّ بحسب قدرته على المشاركة وفي ضوء مهاراته وقدراته العلمية والعملية.

6- إتاحة المعلومات لكافة المشاركين بالمنظمة: بما في ذلك المعلومات المتعلقة بالوصف الوظيفي، تحديد الأفراد المطلوبين للتطوع أو للمشاركة بالمنظمة، كيفية الوصول للمشاركة الجادة بالمنظمة.

7- صياغة هذه الإجراءات في قوائم مُختصرة يُمكن لأي فرد من الإطلاع عليها.

8- إجراءات عملية للمقابلات ينبغي أن تُصمَّم بكفاءة وفاعلية: بما يُحقِّق للمنظمة المقدرة على التعرف على حاجاتها من تلك العمالة المتطوعة وفي نفس الوقت التعرف على قدرات هؤلاء، بحيث يُمكن تحديد وظيفة أو نشاطاً لكل فرد منها بخلاف ذلك فالمقابلة كإجراء عقلائي علمي تُمكن قيادات المنظمة من اختيار أفضل العناصر المتطوعة للمشاركة الجادة بأنشطتها وعملياتها المختلفة، أيضاً من الأهمية بمكان ولكي تُنتج هذه العملية أثرها، أن تقوم المنظمة بتقديم كافة المعلومات أمام المتطوعين أو المشاركين والتيقن من أن الوصول لها سهلاً أو متاحاً أمامهم، كما أن عليها أن تتأكد من أن هؤلاء المتطوعين يَعُون تماماً هذه المعلومات وأن قراراتهم تُتخذ في ظل هذه المعلومات.

3- التشغيل:

نجد من واقع الممارسة العملية أن العديد من المنظمات التطوعية أو الخيرية لا تتوافر لها الخبرات ولا الكفاءات اللازمة لإدارة عملياتها أو أنشطتها، لذلك قد تستعين هذه بعمالة أو مهارات من الخارج، ومن ثم تتولى تعيين هؤلاء وفقاً لشروط وإجراءات مُحددة سلفاً، خاصة وأن الدراسات تُشير إلى أن أحد أخطر وأهم المشكلات التي تُقابل هذه المنظمات هي المتعلقة بتعيين الخبرات والكفاءات اللازمة لإدارة عملياتها المختلفة وربما تُعزي هذه المشكلات للآتي:

- أن العديد من المنظمات التطوعية صغيرة أو متوسطة الحجم لا يتوافر لها الهيكل أو البنية الإدارية اللازمة بما في ذلك بطاقات للوصف الوظيفي أو لتحديد المهام، مما يعني أن عملية اختيار الكفاءات اللازمة تتم أحياناً بمنطق شخصي.
- الافتقار لنظم أو أنساق للتقدير أو التقييم المستمر للأداء بحيث يُمكن للمنظمة أن تتعرف على جوانب القصور أو الضعف ومن ثم تُعالجها بصفة مستمرة وبسرعة.

- الإغراق في الروتين والقيود التي تُكبّل حركة المنظمة وتمنعها من تطوير قدراتها، بدعوى الحدّ من الإنفاق أو الرقابة على الموارد المالية.

4- المساءلة (الخضوع للمحاسبة):

ليس من الضروري أن تقوم الجهة الإدارية بمساءلة أو الرقابة على أعمال الإدارات المختلفة بالمنظمة أو أن تُحدّد ما ينبغي لها القيام به، بل الأمر يقتصر على تحقيق الفعالية والكفاءة للعمل بمختلف عمليّات وأنشطة المنظمة، بل يجب إخضاع أعمال هذه الإدارات المختلفة نفسها للمساءلة من قبل الأطراف المشاركة بالمنظمة من قيادات أو جهات خارجية، للتيقّن من أن عمليّات المنظمة تتم بالتنسيق بين هذه الإدارات من ناحية وبين مُختلف الإدارات الأخرى الموجودة بالمنظمة والتي تعج بدورها بالكثير من الخبرات والمهارات.

وتتم المساءلة كالآتي:-

أ- المساءلة أمام المنظمة:

من الأهمية بمكان أن تُركّز على أن اللجان والإدارات الإدارية تُسأل عن أعمالها أمام المنظمة كُلية، وبالأخص أمام قيادات المنظمة وبالطبع أمام المستفيدين من وجود المنظمة بالمجتمع المحلي، أو تلك الجهات المانحة للتمويل، فيحق لهذه الأخيرة مثلاً أن تُراقب أو أن تضطلع على مُختلف أنشطة المنظمة بما في ذلك أنشطة وممارسات اللجان الإدارية بما للتأكد من أنّها تلتزم بالجدول الزمنيّ الخاصة بتنفيذ أهداف المنظمة أو غاياتها.

ب- المساءلة أمام المستخدمين:

بعض المنظمات التطوعية، يتواجد بها مُمثلين عن جموع المُستخدمين للخدمات التي تُقدّمها إليهم، ومن ثمّ يحقّ لهؤلاء المُمثلون للمُستخدمين مراقبة أعمال اللجان الإدارية للتيقّن من أنّها تلتزم بالأهداف التي صاغتها المنظمة من قبل، للوفاء بحاجات وتطلّعات المُستخدمين لهذه الخدمات "العملاء" خاصة أيضاً، وأنّ لهؤلاء المُستخدمون رُؤى

وأفكاراً منطقية تتعلق بالعمل المهني التي تقوم به المنظمة بصورة أفضل كثيراً من تلك الآراء الموجودة لدى المهنيين من الخبراء، كما أن هؤلاء قادرون تماماً على التقييم الإداري المهني للجان الإدارية المختلفة بالمنظمة، ذلك أن هؤلاء المستخدمون هم الطرف النهائي أو الغاية التي تسعى المنظمة لبلوغها أو لتحقيق الرضا بينهم تجاه الخدمات التي تُقدّمها.

ومن الأهمية بمكان أن تُشير لمصطلح قد يبدو غريباً على الأذهان، وهو "سلوك اللجنة الإدارية" ولعل المقصود به، إلتزام أعضاء اللجنة الإدارية بمهام عمل واحد وبالإلتزام بالغايات النهائية التي تسعى المنظمة لبلوغها أي أن يتقيد هؤلاء بالقواعد والإجراءات التي وضعتها المنظمة لبلوغ غاياتها.

ج- المساءلة أمام المشتريين أو العملاء:

من المعروف أن المنظمة تُقدم خدماتها للبعض (المشترون) بغض النظر عن طبيعة المنظمة "عام/خاص" ويتم عملية توصيل الخدمات الاجتماعية خاصة الصحية منها من خلال تعاقدات تُبرمها المنظمة مع القطاعات الحكومية، ومن ثمّ تلتزم المنظمة تجاه تلك الجهات تنفيذ ما ورد بينود التعاقد من طبيعة أو نوعية الخدمات المرغوبة ومستوى الجودة لها، ومن الأهمية بمكان أن تقوم المنظمة أيضاً ببيان الشكّل الذي تتم به أوجه المساءلة لها أمام الآخرين وتُبرزه بطريقة واضحة جلية، حتى تتضح أبعاد قوة موقف المنظمة أو قدرتها على الرقابة أو السيطرة على اللجان الإدارية الداخلية بها.

ويمكن صياغة ميثاق عمل أخلاقي على النحو التالي:

- 1- لا يحق لأي عضو أن يُمارس سلطة فردية على باقي أفراد المنظمة ما لم يُفوض في ذلك من باقي أعضاء مجلس الإدارة.
- 2- لا يحق لأي فرد أو عضو بمجلس الإدارة أن يُحقّق مزايا مادية أو معنوية من وراء إلتحاقه بالمجلس.
- 3- على المنظمة أن تلاحظ أنها تُمول عملياتها من أموال عامة يجب الحفاظ عليها قدر المستطاع.

- 4- على كل الأعضاء سواء المنتخبين أو المعيّنين أن يؤمنوا جميعهم أنهم مسئولون أمام الأطراف الأخرى بما فيها المنظمة ذاتها.
 - 5- لا يحق لأي عضو أن يستغل سلطته أو سطوته في التأثير على الأعضاء الآخرين بالمنظمة لتمرير أو التصويت على قرار ما لصالحه.
 - 6- المساواة في الفرص أمام جميع أعضاء المنظمة.
 - 7- كل عضو معين عليه أن يسخر كافة جهوده لتحقيق غايات المنظمة.
 - 8- على جميع أعضاء المنظمة أن يتأكدوا من أن علاقاتهم مع المنظمة يحكمها ميثاق عمل أخلاقي مهني يحفظ للمنظمة مواردها ويحقق لها غاياتها.
 - 9- ضرورة عقد اللقاءات الدورية بين جميع الأعضاء وباقي ممثلي الأطراف الأخرى بالمنظمة للإطلاع على خطة سير العمليات بالمنظمة والوقوف على حقيقة ما تم من أنشطة.
 - 10- لا يحق للأعضاء أن يستغلوا المعلومات المتوافرة في غير الأغراض التي خصّصت لها.
 - 11- يجب على جميع الأعضاء بالمنظمة تقبل فكرة المسئولية الجماعية.
 - 12- ضرورة إقتناع العضو بأهمية مهاراته وقدراته والإقبال على التدريب المستمر.
- ومن الأهمية بمكان أن يتيقن أو أن يترسخ في أذهان الأعضاء بالمنظمة أنهم أصحاب أو ملاك للمنظمة، ومن هذا المنطلق يعملون بجد وإجتهاد نحو تمكين المنظمة من بلوغ آمالها وطموحاتها بين باقي المنظمات العاملة في ذات المجال، لذلك من الضروري أن توضح أبعاد العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه اللجان أمام ممثلي مستخدمي الخدمات أو الأطراف الأخرى من جهات مانحة أو قوى سياسية وخلافه، ومن الأهمية بمكان أيضاً أن تقوم المنظمة بتمكين كافة تلك الأطراف من الإطلاع على التعاقدات التي تُبرمها أو برمتها المنظمة مع الغير، ضماناً للإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة لديها) وحتى تتأكد الجهات المانحة من إنفاق هذه الموارد فيما خصّصت له).
- ضرورة وجود ميثاق أخلاقي للجان الإدارية:-**
- ومن الأهمية بمكان أن يكون بكلّ منظمة تطوعية بها لجان إدارية، وميثاق عمل

أخلاقي يربط بين جنباتها من ناحية وبين باقي أجزاء أو إدارات المنظمة، وينعكس في النهاية في صورة تحقيق المنظمة للغايات والأهداف التي تسعى إليها، ومن المبادئ التي يجب أن يقوم عليها الميثاق هذا:-

1- ضرورة وجود فهم عميق للدور التي تلعبه اللجان الإدارية فيما بين الأعضاء وبعضهم البعض وعلى مستوى المهام والوظائف المنوطة بالمنظمة كلها.

2- الوظائف الفردية، بمعنى ضرورة تحديد مسؤوليات وواجبات كل فرد بهذه اللجان الإدارية، حتى يمكن فيما بعد مساءلته من قبل الغير.

3- العمل بروح الفريق، وذلك على الرغم من تخصيص الواجبات والمهام لكل عضو باللجنة، فإنه ينبغي أيضاً أن يعمل هؤلاء جميعاً بروح الفريق الواحد، ضماناً لتحقيق الغاية أو الحكمة من وجود اللجنة ذاتها وبما يمكن لأي طرف أو جهة خارجية من تقييم عمل اللجنة ككل، والخلاصة هنا أن لكل فرد باللجنة دوراً مستقلاً يؤدّيه على خير وجه وبالمقابل اللجنة كلها، تُمارس دوراً أو أكثر على مستوى المنظمة، كما أنها تُعبر عن واجهة المنظمة قبل الغير، ومن ثم فأي قصور يرتبط بجهد فردي لعضو ما باللجنة، يُنسب بالنهاية إلى اللجنة كلها، وعلى ذلك ينبغي أن تُعقد كل لجنة إدارية بالمنظمة لقاءات واجتماعات مستمرة للوقوف تفصيلاً على جهد ونتائج كل دور فردي بها، ثم في النهاية تُقيم الجهد أو النتيجة العامة للمنظمة ككل،

المسئولية الاجتماعية للمنظمات الخاصة الكبرى:

ثمة أهمية الآن للتحوّل لقضية أخرى، وهي التركيز على السلوك التنظيمي الأخلاقي للمنظمات بدلاً من التركيز فقط على السلوك الأخلاقي الفردي، ومن ثم يمكن تعريف المسئولية الاجتماعية للمنظمات بأنها "إلتزام من قبل المنظمة بالتصرف بالطريقة التي تخدم بها مصالحها ومصالح الأطراف الخارجية على السواء" وقد يكون الطرف الخارجي هذا فرداً أو جماعة، أو حتى منظمة أخرى تتأثر بالسلوك التنظيمي للمنظمة.

ما المقصود بالمسئولية الاجتماعية للمنظمات؟

- هي إلتزام يقع على عاتق المنظمة بضرورة التفكير في مصالحها ومصالح الغير في ذات الوقت.
- ضرورة وجود معايير مُتفق عليها لقياس كيفية تصرف المنظمة تجاه هذه المسئولية الاجتماعية.
- ضرورة أن تستجيب المنظمة للمطالب الاجتماعية للمجتمعات المحلية التي تعمل في ظلها.

وجهات نظر متباينة بشأن المسئولية الاجتماعية:-

على المستوى الأكاديمي والعام نجد أن هذه المسئولية الاجتماعية تُتخذ صورة من اثنتين وهما:

• النظرة الكلاسيكية: حيث تتحمل الإدارة وحدها عبء العمل على تعظيم ربحية المنظمة أمام الأطراف الخارجية.

• النظرة السوسيولوجية: حيث تعنقد مسئولية الإدارة بالمنظمة بتحمل جزء من المسئولية الاجتماعية أمام المجتمع المحلي التي تعمل المنظمة به، بمعنى أن تتحمل المنظمة عبئاً يتصل بسياسات الرعاية الاجتماعية لخدمة المجتمع المحلي نفسه، واليوم يتوقع العامة الكثير الذي يُمكن للمنظمات الخاصة أن تُقدمه للمجتمعات المحلية، وبخاصة فيما يتعلق بالتصدي للمشكلات الاجتماعية التي هم هؤلاء أو تفض مضجعهم أي أن المسئولية الاجتماعية للمنظمات الربحية لم تُعد مجرد نزعة تسويقية أو ترويجية لوجودها الاجتماعي أو للترويج لمنتجاتها بالسوق.

تقييم للأداء الاجتماعي لهذه المنظمات:-

يُمكن للمنظمة الخاصة الهادفة للربحية أن تهم بالمسئولية الاجتماعية من خلال تركيزها على قضايا هامة مثل البيئة، أو الحفاظ على نوعية الحياة، أو حماية المستهلك، أو من خلال تقديم منح للتعليم أو خدمات تتصل بالتدريب للمجتمع المحلي، فبيئة

للعَمالة الموجودة به على تنمية مهاراتها وقدراتها، لذلك رأينا أن ثمة مفهوماً جديداً قد ظهر في الآونة الأخيرة ويرتبط بالمسئولية الاجتماعية لهذه المنظمات ويُطلق عليه، المراجعة الاجتماعية، ويُقصد به التأكد جدياً من التزام المنظمة بواجباتها الاجتماعية، أو العمل على تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة.

وللوقوف على ذلك، انظر الإستراتيجيات الأربعة الآتية:-

- 1- إستراتيجية نشطة: تتمثل في أخذ زمام المبادرة تجاه المسئولية الاجتماعية.
- 2- إستراتيجية عادية: تتمثل في الحفاظ على الحد الأدنى من المسئولية الاجتماعية للمنظمة، وتبغى المنظمة من وراء الأخذ بهذه الاستراتيجية العمل على تحقيق التوازن بين المسئوليتين الاجتماعية من جهة والمسئولية الاقتصادية من جهة ثانية.
- 3- إستراتيجية دفاعية: مُواجهة الحد الأدنى من المسئوليتين الاجتماعية والاقتصادية أمام الغير، ويتم ذلك من خلال تراجع دور المنظمة دفاعاً عن مصالحها الآتية فقط.
- 4- إستراتيجية تجاوزية: بمعنى التراجع عن المسئولية الاجتماعية لصالح المسئولية الاقتصادية وغاية الربحية بالمنظمة، حيث تنعقد الأولوية هنا للغايات الاقتصادية والربحية فقط على حساب المسئولية الاجتماعية.

ومن الأهمية بمكان أن تحدد المنظمة إجابات قاطعة تجاه الأسئلة التالية:

- هل بمقدورها الوفاء بالمسئولية الاقتصادية فقط؟
 - هل بمقدورها الوفاء بالمسئولية القانونية؟
 - هل بمقدورها الوفاء بالمسئولية الأخلاقية؟
 - هل بمقدور المنظمة الوفاء بمحاجات الغير؟
- وعامة نجد أن المنظمة تُصَبِّح قادرة على الوفاء بالمسئولية الاقتصادية عندما تُحقق مُعدلات الربحية المُخطَّط لها سابقاً، بينما المسئولية القانونية، تتحقق للمنظمة عندما

تعمل في حدود القوانين والتشريعات المنظمة للمهنة أو للنشاط، بينما المسؤولية الأخلاقية تتحقق للمنظمة عندما تلتزم بالأساس الأخلاقي والقيمي الموجود بالمجتمع المحلي التي تعمل به، بينما نجد أن المسؤولية قبل الغير تتحقق عندما تتجاوز المنظمة عن حاجاتها الأساسية وتنتج بقوة لخدمة المجتمع المحلي.

التشريعات الحكومية المنظمة للأعمال:

إذا لم تُصَرَّف المنظمات الخاصة بوازع أخلاقي أو تنظيمي يحكم تصرفاتها وسلوكياتها، هنا نجد أن ثمة تشريعات وقوانين حكومية، الغاية من وجودها رد المنظمة لجادة الصواب وإعادةها لرُشدّها، ومن ثمّ تعمل الحكومات على إختلاف أنظمتها أو توجهاتها بسنّ التشريعات اللازمة لحماية الاقتصاد ضد تفوّل المنظمات الربحية أو العبث بالقواعد التي يقوم عليها الاقتصاد القومي.

مناخ تشريعي وقانوني:

ذكرنا أن التشريعات الحكومية ضرورة لا بد منها للسيطرة الحكومية على أداء المنظمات المختلفة بالمجتمع، لذلك نجد اليوم أن البيئة القانونية أضحت معقدة ومتشابكة بصورة لا يُمكن تخيلها، حتى أن الكثير من المديرين اليوم يشكون من كثرة وتزاحم هذه التشريعات بصورة لا يستطيعون أحياناً كثيرة إستيعابها أو العمل في ظلّها، وهم مُلزَمون بالتعرف بصورة دورية على ما يُستجدّ من تشريعات أو قوانين جديدة، فمثلاً نجد أن الحكومة الأمريكية تقوم بتنظيم العمل بالسوق من خلال منظومة تشريعية تُغطي النواحي التالية:-

- 1- الصحة والأمان المهني.
- 2- قوانين وتشريعات مُنظمة العمل،
- 3- قوانين لحماية المُستهلك.
- 4- قوانين وتشريعات لحماية البيئة.

كيف يمكن للحكومة أن تعمل على تنظيم العمل بالسوق؟

- تتحمل مسئولية سن التشريعات والقوانين المنظمة للنشاط .
 - تتولى رقابة أي محاولات للخروج من جانب المنظمات على القانون ورأدها في مَهْدُها.
 - ضرورة فرض معايير للأداء الإداري والاجتماعي.
 - المساءلة والشفافية لأي قرارات أو سياسات تتخذها المنظمة لتُبَيِّن آثارها الاجتماعية ومُحاسبة المسئول عنها.
- المسئولية الأخلاقية للأخصائي الاجتماعي تجاه أصحاب العمل والمنظمات التي يعمل بها:-

- أ- الأخصائي الاجتماعي يتعهد للمنظمة التي يعمل بها:
- ب- أن يخلق الولاء للتعهدات التي يلتزم بها للمنظمة التي يعمل بها.
- ج- أن يحسّن العمل السياسي داخل المنظمة وتقديم الخدمات ذات الكفاءة التامة.
- د- أن يمنع ويتجاهل التمييز أو التفرقة أثناء تأدية مهمات العمل في المنظمات التي يعمل بها.
- هـ- أن تكون لديه دقة الملاحظة وخاصة للموارد المتاحة والأهداف المراد تحقيقها في منظمات العمل.

المسئولية الأخلاقية للأخصائي الاجتماعي تجاه المجتمع:

- 1- يجب على الأخصائي الاجتماعي أن يشجّع الرعاية الشاملة للمجتمع.
- 2- على الأخصائي الاجتماعي أن يعمل من أجل منع الاقحام بالجريمة ضد أي شخص بغض النظر عن السلالة أو اللون أو الجنس أو السن أو المكانة، فعليه أن يُقيم العدالة ويُعطيهم حق الاختيار في صنع القرار.
- 3- يجب أن يتعامل مع جميع الأشخاص سواسية في توزيع الموارد والخدمات وخاصة التي هم في حاجة إليها.

- 4- يجب أن يُمنَح الأشخاص حقَّ لُص الإختيار من بين البدائل.
- 5- يجب على الأخصائي الإجتماعي أن يُشجّع العمل الجماعي.
- 6- يجب عليه أن يُقدِّم الخدمات المهنية المُتخصِّصة للجمهور العام.
- 7- يجب أن يُدافع عن التغيير السياسي والتشريعات لتحسين المكائنة الإجتماعية وتعزيز العدالة الإجتماعية.

كما أن مهنة الخدمة الاجتماعية تُنظِّم الأفكار الإنسانية وقائمة على الفلسفة الديمقراطية في إشباع الحاجات الإنسانية، وأيضاً على تطوير العلاقات الاجتماعية الإنسانية والشخصية، باعتبار تلك المجموعات من القيم والمبادئ الأخلاقية تشتمل على مستويات مُعيَّنة من السلوك للأخصائيين الاجتماعيين في علاقتهم المهنية، مع اللذين يُؤدُّون لهم الخدمة، ومع زملائهم ومع المؤسسات التي يعملون بها ومع المهن الأخرى ومع المجتمع، ويجب أن يأخذ الأخصائي الاجتماعي في إعتباره جميع المبادئ والقيم الأخلاقية، ثم إختيار أسلوب العمل الذي يتسَّق مع معنى تلك المبادئ والقيم، ونُشرت قائمة بالأخلاقيات المهنية للأخصائيين الاجتماعيين وتحدَّد مبادئها في:

- 1- التعهد بإعطاء الأهمية الأولى للفرد في المجتمع: التعهد الأولي بالرعاية للفرد والجماعة ومُراعاة الإستراتيجية الفردية والجماعية، وأن يُكتب هذا التعهد في وثيقة يلتزم بها الأخصائي أثناء تآدية أعماله المهنية.
- 2- العمل تجاه تنمية المجتمع: يقوم الممارسين بتنظيم موارد المجتمع لتدعيم الوجود الإنساني لجميع الناس والعمل على تطوير وتنمية المجتمع.
- 3- الإدراك الاجتماعي للإهتمامات الشخصية والأفعال الشخصية وتُرى قائمة الأخلاقيات أن الإهتمامات الشخصية تكون أقل أهمية في المسؤولية المهنية.
- 4- المسؤولية الثامة عن التغيير في المنظمة عن طريق الكفاح والعمل المُستمر وأسلوب النقد الشامل لضمان العمل الكفء في الخدمة الاجتماعية.
- 5- تحقيق الديمقراطية لكلِّ أنواع البشر من الناس في المجتمع.

- 6- استخدام العمل غير الرسمي لتسهيل عملية التغيير الذاتية في المجتمع.
- 7- احترام الآراء والأفعال لجميع الزملاء، وهذا التقدير يضمن التغيير الاجتماعي الجذري.
- 8- الاستعداد لنقل المعرفة والمهارات للآخرين: استخدام كل المعلومات والمهارات المتاحة للآخرين.
- 9- التعهد بتنمية قدرات العملاء على مساعدة أنفسهم.
- 10- تدعيم مبدأ المساواة، وأن كل الأشخاص لهم الحق في الحصول على اهتمام المجتمع.
- 11- منع أي ممارسة غير أخلاقية تجاه المجتمع عن طريق أي من الأفراد أو الجماعات أو المنظمات في المجتمع المحلي.
- 12- الاستعداد لمواصلة الجهود لمصلحة العملاء على الرغم من مواقف الإحباط التي قد تحدث.
- 13- التعهد بمستوى عالي من السلوك الشخصي والمهني.
- 14- التعهد بتحقيق العدالة الاجتماعية وتحسين الأحوال الاقتصادية والصحية والعقلية والبدنية لكل الناس المحتاجين.

خاتمة:

يرى "جريرز 1998" من وجهة نظره أن القيم هي مكوّن أو مُجمّع من العوامل المعرفيّة والشعوريّة، وأنّها ليست بالضرورة تخضع لمنطق بذاته، كما أنّها ليست كلّها أموراً شعوريّة صرفة، وهي أقرب لما نتصوّر من الأفعال والتصرّفات ترتبط بالحياة الاجتماعيّة بمفهومها الواسع، كما تتفاعل مع بعضها البعض ومع العوامل الأخرى مؤثّرة على سلوكيّات البشر وتصرفاتهم بصورة لا تقبل الشك، مُشكّلة في ذات الوقت إتجاهاتهم ومكثوثات شخصيّاتهم، لذلك لا ينبغي أن نتعامل كأخصائيّين اجتماعيّين مع هذه القضية بسطحيّة أو إستخفاف، لما لا يليق مع خطورتها على المهنة نظرياً وعملياً، لذلك من الأهميّة بمكان أن تُولي المنظمات المهنيّة هذه القضية الأهميّة الواجبة التي تستحقّها.

ولما لا شك فيه أيضاً أن هذا الفصل سيكون خير عون للمهتمين بهذه القضية للبدء بدراساتها تفصيلياً بعد ذلك، لما لأهميّة قضية قيم الخدمة الاجتماعيّة من أهميّة على أداء المهنة أو على قدرتها على تحقيقها لأهدافها.

كما لاحظنا أن الممارسة المهنيّة لا يجوز بأيّ حال من الأحوال أن تجرّ على بعض القيم والمبادئ المُستندة لحقوق الإنسان، حيث لا يجوز لأيّ مهنة أو فرد مهماً كان أن يجور على حقّ الفرد في تقرير مصيره أو تحديد ذاته.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- 1- إجلال عبدالمنعم حافظ, علي محمود الميضي: موضوعات مختارة في الإدارة (كلية التجارة, جامعة عين شمس, 1994).
- 2- أحمد عبدالفتاح ناجي: تطبيق مدخل إدارة الجودة لتحسين خدمات المنظمات التطوعية في مصر, دراسة منشورة بالمؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر, الخدمة الاجتماعية ومنظمات المجتمع المدني, كلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم, جامعة القاهرة في الفترة من 2-3 مايو 2001.
- 3- أحمد محمد عبدالله: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (جامعة عين شمس, كلية التجارة, 1984).
- 4- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: الكتاب الإحصائي السنوي لجمهورية مصر العربية, يونيو 1998.
- 5- يترف: دراكر: الإدارة والمستقبل, التسعينات وما بعدها, ترجمة صليب بطرس (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع, 1995).
- 6- جازية صلاح الدين: نظام إدارة الجودة الشاملة, في: محمد دوريش: الإدارة العامة, (كلية التجارة, جامعة عين شمس, 1997).
- 7- حسن محمد محفوظ: التنمية الإدارية بين إرادة وإدارة التغيير, مجلة التنمية الإدارية, العدد 62, السنة 16 (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة, يناير 1994).
- 8- حسن علواني: إدارة التغيير التنظيمي, ورقة مقدمة في منتدى القيادات الشابة, برنامج مهارات إدارة التغيير لشباب المنظمات غير الحكومية خلال الفترة من 15-16/11/2000, كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, جامعة القاهرة, ص 11.
- 9- حسين الحموي: استراتيجيات الموارد البشرية في: ليلي شحاته وآخرون: الإدارة العامة: جامعة عين شمس, كلية التجارة, 1995, ص 45.
- 10- دراسة معوقات ووسائل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المصرية

- لمواجهه التحديات الدولية، ندوة اتفاقية الجهات وغط إدارة الاقتصاد المصري، إعداد القادة، أبريل، 1995، مجلة القادة الإداريون، العدد 79، يناير، 1997.
- 11- سيد الهواري: الإدارة بالأهداف، والنتائج (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1976).
- 12- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، (2000).
- 13- عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1971م).
- 14- عبد الكريم درويش، ليلي تكللا: الإدارة العامة (القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، 1983).
- 15- عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغار: إدارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل مسيولوجي (إسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1998).
- 16- علي الحبيبي: الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1980).
- 17- علي الحبيبي: الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1980).
- 18- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية (القاهرة، مكتب غريب، 1992م).
- 19- علي السلمي: الإدارة العامة (القاهرة، مكتب غريب، 1977).
- 20- علي السلمي: مهنة الإدارة، مجلة عالم الفكر، المجلد العشرون - العدد الثاني (الكويت: وزارة الإعلام، يوليو - أغسطس - سبتمبر 1989).
- 21- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية (القاهرة: مكتبة غريب، 1983).
- 22- علي السلمي وآخرون: أساسيات الإدارة (1)، مراجعة علي عبد المجيد (القاهرة، كلية التجارة، جامعة القاهرة).
- 23- علي السلمي: تطوير آراء وتجديد المنظمات (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع: 1998).
- 24- علي محمد عبد الوهاب: الإدارة بالأهداف في الحكومة والقطاع العام، في محمد درويش وآخرين، الإدارة العامة الأسس العلمية وتجارب التطبيق (كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1996).
- 25- علي محمد عبد الوهاب: المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية، في: علي محمد

- عبدالوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998.
- 26- عوني محمود قنصوه: أسس الإدارة العامة (القاهرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1993).
- 27- زكي محمد هاشم: إدارة الأفراد والعلاقات العامة (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1975).
- 28- فريد زين الدين: الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، المجلد (30)، العدد الأول، يوليو 1997.
- 29- فريد علي محمد شوشة: الإدارة الاستراتيجية (القاهرة: دار النهضة العربية، 1999).
- 30- كمال حمدي أبو الخير: التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1994).
- 31- كمال حمدي أبو الخير: الإدارة بين النظرية والتطبيق (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1984).
- 32- كمال آغا: الإدارة في الخدمة الاجتماعية (القاهرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1988).
- 33- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية (الرياض: الدار الجامعية للنشر، 1993م).
- 34- منصور أحمد منصور: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق (القاهرة: دار المعارف، 1983).
- 35- منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط3 (القاهرة: دار الشعب، 1986م).
- 36- محمود عبدالحميد حسين: مقالات في علم اجتماع التنمية (بلون ناشر 1987).

- 37- مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية (جامعة القاهرة, كلية التجارة, 1995).
- 38- مصطفى رضا عبدالرحمن: الاستثمار في التنمية البشرية سلاح القرن القادم, المؤتمر العلمي الثاني لمركز تنمية الإدارة المحلية, أكاديمية السادات للعلوم الإدارية, آفاق الاستثمار في محافظة دمياط 25 ديسمبر 1997.
- 39- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد, ط1 (الأردن, عمان, دار الشروق للنشر والتوزيع, 1990).
- 40- نجوى عبدالله سمك: القطاع الأهلي والتنمية الاقتصادية في مصر, جامعة القاهرة, كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, مركز دراسات وبحوث الدول النامية, مكتبة التنمية, القاهرة, 1999م.
- 41- وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل: المؤشرات الإحصائية في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية, الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق, 2003.
- 42- يسرى خضر إسماعيل: أصول الإدارة (القاهرة, كلية التجارة, جامعة القاهرة, 1997/96).

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

- 43- Michael Armstrong: Human Resource Management Strategy & Action (London: Kogan Page Limited, 1992).
- 44- Alan H.Anderson, Dennis Barker And Peter Critten: Effective Self Development (Cambridge :Balckwell Publishers, Inc, 1996).
- 45- Jane Weightman: Introducing Organizational Behavior (London: Addison Wesley Longman Limited, 1999).
- 46- J.Nevan Wright: The Management Of Service Operations (London: Cassel Co, Uk, 1999).
- 47- Gordon McBeath: Practical Management Development Strategies For Management Resourcing And Development In The 1990,S (Oxford: Basil Blakwell Ltd, 1990).
- 48- David Megginson, Paul Banfield And Jennifer Joy- Matthews: Human Resource Development (London, Kogan Page Limited 1999).
- 49- G.A.Cole: Personal Management, Theory And Practice, 2ed (London: Aldin House, 1991).
- 50- Sue Goss: Manging Working With The Public-The Reasons For Change (London: Kogan Page Limited, 1999).
- 51- Maf Smith, Johm Whitelegg And Nick Williams: Greening The Built Environment.:London Earth Scan Publications. Ltd, 1998).
- 52- Marilyn Taylor And Joan Langan:Map Of The New Country, What Is The Voluntary Sector? In:Charis Hanvey & Terry Philpat: Sweet Charity The Role And Working Of Voluntary Organizations (London: Routledge, 1996).

- 53- Hector Bejar And Peter Oakley : From Accountability To Shared Responsibility NGO Evaluation In Latin America, In: Michael Edwards And David Hulme (Editors) Non-Governmental Organization-Performance And Accountability (London: Earthscan Publications Ltd, 1996).
- 54- Lucy Gaster: Quality In Welfare Services, In: David Goldstone (Ed : British Social Welfare , Past , Present And Future (London: UCL Press Limited 1995).
- 55- Colin Morgan And Stephen Murgatroyd: Total Quality Management In The Public Sector (Philadelphia: Open University Press , 1994).
- 56- Abdullah Kisuju And Dr. Farhad: Effective Total Quality Management, In: Farhad Analoui (Ed): Effective Human Resource Development: A challenge For Developing Countries, (England: Ashgate Publishing Ltd, 1999).
- 57- Paul R. Keys: Quality Management, In: Richard L. Edwards, Editor – In Chief, Encyclopedia Of Social Work, 19 Edition (Washington, Dc, NASW, Press, 1997).
- 58- A. Leight : A passion For Quality Social Work Today, 21 -23 Nov. 89.
- 59- A. Wilhinson, P. Allen, E. Snape: TQM And The Management Of Labour, (International Journal Of Manpower, 12 No 6, 1991).
- 60- L.L. Martin : Total Quality Management: The New Managerial Wave, Administration In Social Work, 17(2), 1993.
- 61- E.M. Berman: Implementing TQM In State Welfare Agencies, Administration In Social Work, 19(1) 1995.
- 62- R.L Edwards & P.W Cooke And P.N. Reid: Social Work Management In an Era Of Diminishing Federal Responsibility, Social Work, 41 (5) Sep. 1996.

- 63- R.E Boettcher: A Study Of Quality – Managed Human Service Organization, Administration In Social Work, 22(2) 1998.
- 64- P. Smergut: Total Quality Management And The Not- For- Profit, Administration In Social Work 22(3) 1998.
- 65- Anne Kelly: Professionals And The Changed Environment, In: Anthea Symonds & Anne Kelly (Ed): The Social Construction Of Community Care (London: Macmillan Press Ltd, 1998).
- 66- Lucy Gaster: Quality In Public Services Managers, Choices (Philadelphia: Open University Press, 1995).
- 67- Chris Hanvey Terry Philpat: Sweet Charity The Role And Workings Of Voluntary Organization (London: Routledge, 1996).
- 68- Nigel Gann: Managing In Voluntary Organization A Guide To Practice (Buckingham: Open University Press, 1996).
- 69- Maureen Devlin: Primary Health Care And The Private Sector (Uk: Radcliffe Medical Press Ltd, 1998).
- 70- John Clark: The State, Popular Participation And The Voluntary Secotr, In:David Hulme & Michael Eduards (Ed):NGO,S States And Donors (London Macmillan Press Ltd, 1997).
- 71- Michael E.Milakovich: Improving Service Quality (Florida: St. Lucie Press, 1995).
- 72- Frank A. Stasiowski, David Burstein: Total Quality Project Management For The Design Firm (N.Y. John Wiley & Sons, Inc, 1994).
- 73- Adrian Sargeant : Marketing Management For Nonprofit organization (N.Y. Oxford University Press, 1999)

- 74- Gary Craig And Marijorie Mayo:Community Empowerment Areader In Participation And Development (London: Zed Books Ltd 1995)
- 75- Marilyn Taylor And Joan Langan: Map Of The New Country – What Is The Voluntary Sector? In: Charis Hanvey & Terry Philpot: Sweet Charity: The Role And Workings Of Voluntary Organization (London: Routledge, 1996).
- 76- David Chapman Theo Cwdell: New Public Sector Marketing (London: Pitman Publishing, 1998).
- 77- Joan Ferry DiGiulio: Marketing Social Services In Social Case Work (N.Y: family Services America 1984).
- 78- Madelene R.Stoner: : Marketing Social Service Gains Prominence In Practice (Administration In Social Work, Vol. 10, No 4, Winter, 1986).
- 79- Ewan Ferlif, Lynn Ashburner, Louise Fitzgerald And Andrew Pettigrew: The New Public Management In Action (Oxford:Oxford University Press1997).
- 80- Ian Bruce: Marketing Force, Meeting True Need, In: Charis Hanvey & Terry Philpot: Sweet charity, The Role And working of voluntary Organization (London: British Library Cataliguing In publication Date : 1996).
- 81- Gerald Wistow, Martin Knapp, Brian Hardy, Jouline Forder, Jeremy Kendall And Rob Manning: Social care Markets Progress and prospects (Philadelphia: Open University Press, 1996).
- 82- Neil Botten And John McManus: Competitive strategies (London: Macmillan Press Ltd 1999).
- 83- David Chapman And TheoCowdell: New Public Sector Marketing (London: Pitman Publishing, 1998).

- 84- Michael Edward And David Hulme: Non-Governmental Organization Performance And Accountability (London: Earthcan Publications Ltd, 1996).
- 85- Richard Pettinger: Introduction To Management 2ed (London: The Macmillan Press Ltd 1997).
- 86- Literacy Watch Bulletin : Enhancement Of Local NGO Capacity Building AREAS, Nepal, April 2001, No. 21,
- 87- David Goldstone: British Social Welfare, Past Present And Future (London: UCI Press Limited, 1995).
- 88- Gayl D.Ness. With Meghan V.Golay : Population And Strategies For National Sustainable Development (London: Earth Scan Publication Ltd, 1997).
- 89- Alan Fowler: Striking A Balance (London:Earth Scan Publication Ltd, 1997).
- 90- Thomas G.Cumming &Charistopher G.Worley: Organization Development And Change (Ohio: South – Western Colloge Publishing, 1997).
- 91- Gerald Wistow, Martin Knapp, Briam Hardy: Social Care Markets, Progress And Prospects (Philadelphia: Open University Press, 1996).
- 92- Ronald Mc Gill: Institutional Development: A Hive World City Management Perspective(N.Y: St. Martin's Press , INC, 1996).
- 93- Ann Phillin, Sandra Mikush: A Framework Organization Development: The Why, What And How Of OD Work, Perspectives Form Participants,In:The Mary Reynolds Babcock Foundation's Organization Development Program, 1995-1999.
- (*) <http://66.102.9.104/search?q=cache:KINrc9Q5mr8J:www.ros.cornell.Edu/shroloe/Documents/babcock.p.,/2/16/2004Merri ck L.Jones: Sustainable Organization Capacity Bulding Is Organization Learning A Key? The International Journal Of Human>

Resource Management , Faculty Of Business Of Botswana, 12
Feberuary 2001p.p. 94-95.

(*)<http://216.239.59.104/search?q=cache:JVL520V4yg AJ:unpal .un .org /interadoc/groups/ pubic/document 12/6/2004>.

94- Njie-Samba: Organization Relationships: Perceptions Of The Value Added
By A Proceptions Development, University Of San Francisco,
2003(Abstract).

95- Maria Lange: Building Institutional Capacity For Caflct Sensitive Practice:
The Case Of International Ngos, International Alert, May, 2004.

(*)<http://216.239.59.104/search?q=cache:CZYfy c4hc4 J: www .international- alert. Org/ pdf/ pubdev/ exec-su...12/6/2004>.

96- Schellert Arden – Paul: The Structure Management And Effectiveness Of International
Non-Environmental Relief And Development Organization: A Case Study Of World
Vision In Rwanda, Canada,1993 to 2002 University of Toronto, Canada , 2003,
(abstract)

97- Beomer- Christopher, Scotl- Rengan: New Product Development Organization And
Performance: Thery And Evidence From The Pharmaceutical Industry, University Of
California, Berkeley, 2002(Abstract).

98- Walsh Richard – William: The Power Of Positive Emotions In Organization
Development And Change, Benedictine University, 2003 Abstract.

99- Dandor Fulop: Capacity Building Government Citizen Communication Workshop,
Budapest, 8-9 March 2002.

100- Nevan Wright: The Management Of Service -98 Operations
(Londan: Cassell Co. Uk. 1999).

Edu/shrloe/Documents/ babcock. P., 12/16/2004.

- 101- Roger Bennett: Management , 2ed (London: Longman Group Limited, 1995).
- 102-Robert W.Weinbach :The Social Worker As Manger Theory And Practice (London: Longman, 1990).
- 103- Roger Oldcorn: Management. 3ed (N.Y.John Wiley & Sons, Inc, 1996).
- 104- Neil.Thompson: Understanding Social Work Preparing For Practice (London: Palgrave Publishers, Ltd, 2000).
- 105-ThomasG.:Cummings&Christopher G.Worley Organization Development And Change, 6ed (Ohio: West Publishing Company, 1997).
- 106-Verinica Coulshed And Audrey Mullender: Management In Social Work, 2ed(N.Y. Palgrave Publishing Ltd, 2001).
- 107-J.Nevan Wright:The Management Of Service Operations (N.Y: Wellington House: 1999).
- 108- Jeremy Roche: Social work Values and the Law, in: Lesley –Anne cull and social work(London: Palgrave Publishers Ltd.,2001).
- 109-Particia C.Dunn: Volunteer Management, in, Richard L.Edwards (ed) Encyclopedia of Social Work, 19th, N.3(Washington: NASW Press, 1995).
- 110-Peter J.Pecora: Personnel Management in, Richard L.Edwards (ed) Encyclopedia of Social Work, 19th, N.3(Washington: NASW Press, 1995).
- Roger Bennet: Management, 2ed(London: Longman Group Limited, 1995).

محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
7	مقدمة.....
	الباب الأول
13	إستراتيجيات إدارية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية
	الفصل الأول
15	دور المنظمات غير الحكومية في التنمية
17	مقدمة.....
17	تعريفات عملية.....
17	المنظمات والمؤسسات.....
19	القطاعات التنظيمية والمبادئ التي تركز إليها.....
20	مقارنة بين المبادئ التشغيلية.....
24	مزايا مختلفة للقطاع الثالث.....
25	فهم المنظمات غير الحكومية ذات الدور التنموي.....
27	القطاعات المتداخلة: آثار ذلك على التنمية.....
27	التداخل الحكومي.....
28	التداخل لقطاع الأعمال.....
29	التداخل الثلاثي.....
31	إعادة البحث عن الهوية من خلال فكرة التطوعية.....
31	أهمية القيم والمعتقدات وفلسفة التنمية.....
31	أمثلة لبعض معتقدات المنظمات التنموية.....
32	تحليل لتطور المنظمات التنموية.....
32	رؤى أو أغراض أو أفعال المنظمات التنموية.....

33 مصادر أخرى لهوية المنظمة.
34 القوة والهوية والمنظمات غير الحكومية.
35 ما الذي يُميّز المنظمات غير الحكومية التنموية من خصائص أو سمات؟
36 المنظمات غير الحكومية.
36 المنظمات غير الحكومية الدولية.

الفصل الثاني

39	تقييم الآثار التنموية والأداء التنظيمي كاستراتيجية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية التنموية
41 مُقدِّمة.
41 ملاحظة الإنجازات، كأساس للإدارة الفعّالة بالمنظمات غير الحكومية.
43 بزوغ دور المنظمات غير الحكومية التنموية.
44 المؤشرات والمقاييس المختلفة للأداء للمنظمات غير الحكومية.
44 تقييم الأداء في المبادرات التنموية.
45 تقييم الأداء التنظيمي.
56 محاولة بناء قاعدة لقياس الأداء التنظيمي للمنظمة التنموية.
59 نحو إنشاء نسق مؤثِّرة لتقييم الأداء للمنظمة التنموية.
59 إنشاء نسق لعرض وتقييم الإنجازات بالمنظمة.
62 الربط بين المشاركة في المشروعات التنموية وبين المساءلة والشرعية.

الفصل الثالث

67	التدخل لإجراء التحولات التنظيمية كاستراتيجية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية
69 مُقدِّمة.
70 السمات الخاصة بالتحولات التغيُّرية التنظيمية:
71 التغيُّرات التنظيمية وتلك الثورية.
71 تحولات تنظيمية بفعل الإدارة.
72 التغير والتعلُّم المستمر.

75	كيفية تشخيص الثقافة التنظيمية بالمنظمات
77	كيف يُمكن العمل على تغيير الثقافة التنظيمية بالمنظمات؟
79	مُتطلّبات إجراء تغيير تحويلي (تحوّلات تنظيمية)
80	إستراتيجية للتصميم الذاتي
82	التعلّم التنظيمي:

الفصل الرابع

87	إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية (التطوعية)
89
90
94
110
111
112
116
116
116
118
119

الفصل الخامس

125	تسويق الخدمات كإستراتيجية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية (التطوعية)
127
129
131

132	طور أسواق الرعاية الاجتماعية
133	أهمية التسويق للمنظمات التطوعية
135	أهمية التسويق بالنسبة لعملاء الخدمة الاجتماعية
137	التسويق: التأصيل النظري للمفهوم والمضمون
138	ماذا نقصد بالتسويق؟
147	ما الذي يُقدِّم التسويق للمنظمات التطوعية؟
153	كيف يُمكن وضع خطة تسويقية للمنظمات التطوعية؟
		الباب الثاني
171		مداخل إدارية لإعادة بناء وتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية
		الفصل السادس
173		التنمية الإدارية كمدخل لإعادة وتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية
175	مقدمة
176	مفهوم التنمية الإدارية
180	أهداف التنمية الإدارية
181	أسباب الإهتمام بالتنمية الإدارية
183	أهمية التنمية الإدارية في الدول النامية
185	المدخل الأساسية للتنمية الإدارية
186	أساليب التنمية الإدارية
		الفصل السابع
195		إدارة التغيير كمدخل لإعادة بناء وتنمية قدرات للمنظمات غير الحكومية
197	مقدمة
197	التغيير المفهوم والمضمون
199	إدارة التغيير

209 أنواع التغيير.
211 من نماذج التغيير.
213 الاعتبارات التي يجب مُراعَاتها عند تطبيق مفهوم إدارة التغيير.
216 كيف نتجاوز عن الصعاب والمُعوّقات التي تعترض طريق التغيير؟
217 دور الإدارة في مُواجهة التغيير.
219 فعالية إدارة التغيير.

الفصل الثامن

223	بناء القدرة التنظيمية لإعادة بناء وتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية (التطوعية)
225 مُقدمة.
225 معنى القُدرة:
228 العناصر الأساسية للقدرة التنظيمية.
229 ما المقصود ببناء القُدرة بصفة عامة؟
232 أبعاد مستويات مفهوم بناء القُدرة.
233 الطبيعة النظامية لعملية بناء القُدرة.
237 الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من وراء تنفيذ برامج بناء القُدرة؟
238 ماهي الإجراءات التي يُمكن أن تُساهم في بناء قُدرة المنظمات التطوعية.....
240 تنمية القُدرة من أجل تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات التطوعية.....
240 ما المقصود بتنمية القُدرة التنظيمية؟
242 عناصر أو مُكونات تنمية القُدرات التنظيمية للمنظمات التطوعية.....
245 الأداء التنظيمي بالمنظمات التطوعية.....

الفصل التاسع

251	التطوير التنظيمي كمدخل لإعادة بناء وتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية (التطوعية)
253 مقدمة.

254	التطوير التنظيمي للمنظمات غير الحكومية (التطوعية).....
256	الحاجة للتطوير التنظيمي للمنظمات غير الحكومية (التطوعية).....
265	أسباب ودواعي التطوير التنظيمي.....
266	التطوير التنظيمي... رؤية تاريخية للمفهوم والمضمون.
268	ما المقصود بالتطوير التنظيمي؟.....
271	الركائز التي تعتمد عليها عملية التطوير التنظيمي.....
272	مُتطلبات عملية التطوير التنظيمي للمنظمات غير الحكومية (التطوعية).....
274	التطوير التنظيمي كأساس لنمو القدرات لهذه المنظمات:.....
274	القواعد العامة التي تؤثر على التطوير التنظيمي الفعال.....
275	المداخل المتعلقة بالتطوير التنظيمي الفعال.....
	شروط ضرورية لتحقيق التطوير التنظيمي الفعال للمنظمات غير
279	الحكومية (التطوعية).

الباب الثالث

281	مداخل إدارية لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية
-----	---

الفصل العاشر

283	إدارة الموارد البشرية كمدخل لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي بالمنظمات الحكومية
-----	---

285	مقدمة.....
285	أهمية العنصر البشري.....
286	سمات الموارد البشرية.....
288	السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية
289	أهمية العنصر البشري في الدول النامية.....
291	الفرق بين الموارد البشرية والقوى العاملة.....
292	مفهوم إدارة الموارد البشرية.....

293 مفهوم الموارد البشرية أو الطاقة البشرية.
295 أهداف إدارة الموارد البشرية.
298 وظائف إدارة الموارد البشرية.
299 لماذا الاهتمام بإدارة الموارد البشرية؟
302 بعض القضايا الأساسية في إدارة الموارد البشرية.
الفصل الحادي عشر	
307	الإدارة بالأهداف والنتائج كمدخل لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية
309 مقدمة.
310 تطوُّر الإدارة بالأهداف.
315 الأسس التي يقوم عليها نظام الإدارة بالأهداف.
316 فلسفة الإدارة بالأهداف.
319 مقوِّمات الإدارة بالأهداف والنتائج.
322 الملامح الرئيسية لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج.
324 خطوات نظام الإدارة بالأهداف والنتائج.
الفصل الثاني عشر	
327	إدارة الأفراد كمدخل لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات الخدمات الإنسانية
329 مُقدِّمة.
330 سياسة شؤون الأفراد.
334 مهنة وتدريب وتطوير وتنمية العاملين.
336 الإشراف على أداء الموظف.
336 تصميم ووضع نماذج تقييم الأداء.
338 التعامل مع مُشكلات أداء الموظف.
339 إنهاء خدمة الموظف.

339 نظرة إلى المهنة.
	الفصل الثالث عشر
341	إدارة المتطوعين كمدخل لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية
343 مقدمة.
343 أشكال القيادة في الجماعات التطوعية.
344 تحويل قيادة المتطوعين إلى مهنة متخصصة.
345 تعليم وتدريب مديري المتطوعين.
345 تخطيط ووضع وتقييم البرامج.
348 تحديد الوظائف وتعيين المتطوعين.
354 العلاقة بين العاملين بأجر والمتطوعين.
356 الإدارة المالية.
	الفصل الرابع عشر
361	الإدارة بالأخلاق كمدخل لتنمية وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية (التطوعية)
363 مقدمة.
367 ما المقصود بالسلوك الأخلاقي؟
369 ما القوى المؤثرة على الأخلاقيات الإدارية؟
369 ما العوامل المؤثرة على الأخلاقيات الإدارية؟
371 كيفية الحفاظ على المعايير الأخلاقية العليا؟
383 ما هي حاجات المنظمات التطوعية من أجل تحقيق أهدافها؟
393 ما المقصود بالمسئولية الاجتماعية للمنظمات؟
401 الخاتمة.
403 المراجع.

سلسلة التخطيط والتنمية

الأستاذ الدكتور/ أحمد عبدالفتاح ناجي

كلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم

إصدارات السلسلة للمؤلف:-

- الكتاب الأول: إدارة التنمية : المفهوم – المشكلات والقضايا.
- الكتاب الثاني: أسس الإدارة في الخدمة الاجتماعية.
- الكتاب الثالث: إدارة التنمية في ظل عالم متغير.
- الكتاب الرابع: تحديث الإدارة المحلية في مصر.
- الكتاب الخامس: السكان وقضايا التنمية.
- الكتاب السادس: سياسة الرعاية الاجتماعية.
- الكتاب السابع: تصميم البحوث في الخدمة الاجتماعية.
- الكتاب الثامن: التخطيط للتنمية في الدول النامية.
- الكتاب التاسع: تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية والتنمية من منظور الخدمة الاجتماعية.
- الكتاب العاشر: التنمية المستدامة في المجتمع النامي في ظل التغيرات العالمية والمحلية الحديثة.
- الكتاب الحادي عشر: الإدارة في الخدمة الاجتماعية.

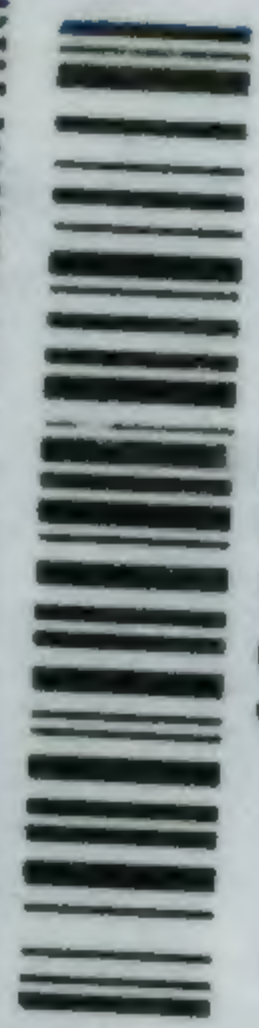
حقوق الطبع محفوظة وتطلب جميع المؤلفات من المؤلف مباشرة ، ولايسمح بإقتباس أو نقل معلومات أو تصوير أجزاء من هذا الكتاب إلا بغرض الإستشهاد المسموح به علميا حفاظا على حقوق الطبع والنشر للمؤلف.

منزل: 002033838367

موبايل / 01110036766

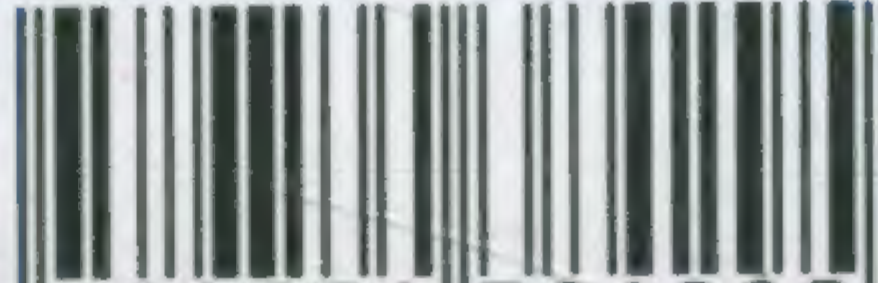


Bibliotheca Alexandrina



1212703

ISBN 977-43-8429-5



9 789774 384295



المكتب الجامعي الحديث

مساكن سوثير - أمام سيراتمكا كتيوباترا

عمارة (5) مدخل 2 الأزاريطه - الإسكندرية

تليفاكس : 00203/4865277 - تليفون : 00203/4818707

E-Mail : modernoffice25@yahoo.com